جامعة مؤته
عمادة الدراسات العليا

أثر عوامل التغيير التنظيمي على الأداء في شركة الاتصالات الأردنية

ميساء يونس المبيضين

رسالة
مقدمة إلى
عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الادارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤته، 2003

جامـــعة مـــؤتة　　　　　　بسم الله الرحمن الرحيم

عمادة الدراسات العليا　　　　　　**اجازة رسالة جامعية**

تقرر اجازة الرسالة المقدمة من الطالبة ميساء يونس مبيضين والموسومة بـ

"أثر عوامل التغيير التنظيمي على الأداء في شركة الاتصالات الأردنية" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

القسم: الادارة العامة.

الأسم	التوقيع	التاريخ	
د. نضال الحوامدة		٢٠٠٣/٥/١١	مشرفاً
د. احمد القطامين		٢٠٠٣/٥/١١	عضواً
د. فهمي الفهداوي		٢٠٠٣/٥/١١	عضواً
د. صلاح الدين الهيتي		٢٠٠٣/٥/١١	عضواً

عميد الدراسات العليا

د. ذياب البداينـــة

ملخص

اثر عوامل التغيير التنظيمي على الأداء في شركة الاتصالات الأردنية

ميساء يونس المبيضين

أشراف الدكتور

نضال صالح الحوامدة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر عوامل التغيير التنظيمي في أداء شركة الاتصالات الأردنية، وبيان أهمية كل عامل من عوامل التغيير، وكذلك معرفة تصورات العاملين لكل عامل من عوامل التغيير، وأداء الشركة، ومعيقات التغيير. وهدفت الدراسة أيضا إلى معرفة اثر العوامل الديمغرافية على تصورات العاملين نحو كل من الأداء، وعوامل التغيير.

ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير استبانة خاصة تتكون من (94) فقرة لقياس متغيرات الدراسة، وقد تم تحكيمها علميا، وكذلك صياغة مجموعة من الفرضيات، وثلاثة أسئلة دراسة. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية بجميع فروعها في المملكة الأردنية الهاشمية حيث بلغ العدد الإجمالي للموظفين (3700) موظفا، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (850) موظفا وشكلت ما نسبته (23%) من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبيانات على مفردات عينة الدراسة، واسترجعت (720) استبانة من مجموع الاستبيانات الموزعة، وتم استبعاد (60) استبانة لعدم صلاحيتها وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (660) استبانة لتشكل ما نسبته (77.6%) من عينة الدراسة،و(17.8%) من مجتمع الدراسة. وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، كأساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، وتحليل الانحدار المتعدد ، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1- إن إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لعوامل التغيير التنظيمي كان مرتفعا بمتوسط حسابي مقداره(3.7828).

2- إن إدراك العاملين لمستوى أداء شركة الاتصالات الأردنية كان مرتفعا بمتوسط حسابي(3.6705).

3- إن إدراك العاملين لمعيقات التغيير التنظيمي كان متوسطا بمتوسط حسابي مقداره (3.4782).

4- يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي(التطور التكنولوجي،العوامل الاقتصادية، التشريعات الحكومية، العوامل الاجتماعية،العوامل التنظيمية) مجتمعة في أداء شركة الاتصالات الأردنية.

5- توجد اختلافات في تصورات العاملين حول عوامل التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، ومتغير المؤهل العلمي، في حين لا يوجد اختلافات في تصورات العاملين حول عوامل التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر،الخبرة.

6- يوجد اختلافات في تصورات العاملين حول أداء شركة الاتصالات الأردنية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، ومتغير المؤهل العلمي، في حين لا يوجد اختلافات في تصورات العاملين حول أداء شركة الاتصالات الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر،الخبرة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات:

1- ضرورة أن تعيد إدارة الشركة النظر في نظام شؤون العاملين فيها بما يتضمنه من نظام حوافز ورواتب، وأسس تقييم الأداء للعاملين.

2- أن تزيد الشركة من فرص المشاركة للعاملين في عملية التغيير.

3- تطوير معلومات المدراء والعاملين حول إدارة التغيير،واهم العوامل المؤثرة في التغيير.

4- أن تقوم الشركة بمراجعة الأسعار المقدمة للعملاء ومحاولة المنافسة من خلال تخفيض الأسعار.

ABSTRACT

The effect of the change factors upon the performance of the Jordan telecommunication company (JTC)

Mayssa .Y. Mobaydeen

By Dr.

Needal .S.ALhwamda

The study aims to investigate the effect of change factors upon the performance of the (JTC), and introducing the perception of the employees toward the factors of change,The performance of (JTC) and the obstacles of change, and finally recognizing the effect of demographic variables upon the perception of the employees toward the performance of (JTC)and the change factors. To achieve the above goals a questionnaire was designed. some major assumptions were developed and deeply verified. The questionnaire was delivered by hand to the study sample total of (820) employee which forms a percentage of (23%)of study population (3700) employees, the Total of (720) questioners were collected, (60) of them were rejected from the study due to incomplete information and (660) questionnaire became suitable for the study, forming response rate of (77.6%) of the sample study and (17.8%) of the study population. After receiving the questionnaires, the contents were removed and stored in a computer to process them statistically by using techniques of descriptive statistic, multiple regression analysis, to answer the questions of the study, and to test the hypothesis, The results were as:

1- The perception of the employees of (JTC)for the factors of change was high, by mean of (3.782).
2- The perception of the employees of (JTC)for the performance of (JTC)was high by mean of (3.6705).
3-The perception of the employees of (JTC)for the obstacles of change was medium by mean of (3.4782).
4- There was significant effect with statistical indicators for the factors change upon the performance of (JTC).
5-There were significant statistical differences between the employees perception toward factors of change ,the differences are related to position name, and education level, but not related to (gender, age, experience).
6-There were significant statistical differences between the employees perception toward performance of (JTC) these differences are related to position name, and education level, but not related to (gender, age, experience).

Recommendations:

1- JTC should revise the existing human resources system including (laws, salary, promotional offers, evaluation, repayment).

2- JTC should increase the opportunity for the employees to participate in the process of change.
3- JTC should revise its privileges that offered to the employees, in order to co-existence with their needs.
4- JTC should develop the managers information's and knowledge toward the change management and the factors affect it.
5- JTC should revise all prices policy introduced to customers, and try to compete with other companies through lowering the price.

إهداء

اهدي هذا العمل كرمز مودة وحب إلىأبي ريحانة قلبي، أمي نبــع الحنان الصافي، الزوج العزيز، الخالة الغاليةأم راتب، جميع أفراد أسرتي الأعزاء، اخص شقيقي الغالي احمد الذي آمل أن يكون بهذا العمل حافزا له متأملة أن يقابل هذا الإهداء بإهداء مماثل بعد أن يحقق بإذن الله أعلى الدرجات العلمية.

ميساء المبيضين

شكر وتقدير

بعد شكر الله عز وجل أولا أتوجه بالشكر العميق والكبير لأستاذي الدكتور نضال الحوا مدة. الذي كان دائما وأبدا مصدر عون ومساعدة والذي لم يتوانى لحظة في تقديم جهده ووقته لإنجاز هذه الرسالة بشكلها الحالي, فالكلمات تعجز عن شكره كما أتقدم بالشكر والعرفان للسيد عماد عادل العلاوي مدير مبيعات الكرك في شركة الاتصالات الأردنية على تعاونه وتشجيعه ودعمه المستمر، والشكر الكبير للزميلة ابتسام العواملة في شركة الاتصالات الأردنية على الجهود التي قدمتها في طباعة وتدقيق الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للزميل الفاضل خليل حماد النوايسة على الجهود الطيبة التي قدمها من اجل إنجاز هذه الرسالة بشكلها الحالي.

كما أنني أقدم شكري لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

ميساء المبيضين

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفصل الأول

خلفية الدراسة

المقدمة:

ازدادت حدة المنافسة بين المؤسسات في الوقت الحاضر والتي أصبحت تواجه تطورا تكنولوجيا كبيرا، وأصبح المستهلك للسلعة أو الخدمة أكثر وعيا ودراية في اختيار السلع والخدمات لذا فرضت العديد من التحديات على المؤسسات كي تعيد ترتيب نفسها، وتعدل أنظمتها التكنولوجية والإدارية، حتى تستطيع الاستمرار في السوق، وزيادة مكانتها التنافسية،وقد لجأت هذه المؤسسات إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من التعامل مع ما تواجه من تحديات جمّة، ومن هذه المفاهيم التي استخدمت إدارة الجودة الشاملة (TQM) والإدارة بالأهداف، والتحديث والتجديد والخصخصة وإعادة الهندسة التي يمكن اعتبارها بمجملها من استراتيجيات التغيير.

ومع دخول الأردن في منظمة التجارة العالمية، وتوقيعه على الاتفاقية العامة للتجارة، أصبح الترتيب الداخلي للمؤسسات غاية في الأهمية، ونخص هنا شركات الاتصالات، التي من المحتمل أن تواجه منافسة عالمية قوية، لذلك لجأت إلى سلسلة من إجراءات التغيير والتطوير في مجالات (التكنولوجيا، والأنظمة المتبعة، ومستوى الخدمات المقدمة، و التغيير في أساليب العمل، والتغيير في سلوك العاملين، و التغيير في الهيكل التنظيمي) رغبة منها في تعزيز المكانة التنافسية بتقديم الخدمات بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.

وبما أن شركة الاتصالات الأردنية من الشركات التي تواجه منافسة قوية و ترغب في دخول القرن الحادي والعشرين بقوة، فقد لجأت إلى عمليات تغيير واسعة وشاملة تضمنت كل الجوانب، مركزة في ذلك على الجانب الآلي والتكنولوجي، والعنصر البشري الذي لا يمكن تجاهله في ضمان نجاح هذه العملية.

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أهم العوامل المؤثرة في إدارة التغيير في شركة الاتصالات الأردنية سواء كانت عوامل داخليه (الرغبة في تحسين العمل، وتنويع الخدمات المقدمة، ورفع مستوى العاملين، و الاعتبارات الشخصية، والعوامل السلوكية) أو عوامل خارجية(المنافسة، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية، والتركيز على العميل، والعولمة، والعوامل التقنية، والعوامل البيئية) من جهة، وأداء الشركة الناتج عن تأثير هذه العوامل سواء كان في (الهيكل التنظيمي أو على مستوى الأنظمة والقوانين والتشريعات،أو مستوى الخدمات المقدمة، أساليب العمل، الجودة، المسار الوظيفي للعاملين، الربحية) من جهة أخرى.

مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة التغيير من المواضيع الحية والمعاصرة إذ أصبحت تشكل سمة أساسية للمنظمات في عالم اليوم، والتغيير عمليه لا تأتي من فراغ، فهناك العديد من العوامل التي تؤثر وتؤكد على ضرورة تبني هذا المفهوم مثل التطور التكنولوجي، والمنافسة، والرغبة في تحسين العمل وغيرها، مما يترك أثارا ونتائج مختلفة ومتنوعة على المنظمة التي يمر بها، سواء كان ذلك على صعيد الأنظمة والقوانين والتشريعات، أو على صعيد العمل والهيكل التنظيمي والخدمات المقدمة ومستوى الجودة والسياسات المتّبعة، وبما أن شركة الاتصالات الأردنية هي موضوع الدراسة فالمشكلة الأساسية تكمن في التغييرات السريعة التي تمر بها شركة الاتصالات الأردنية، مما يدفعنا إلى دراسة العوامل المؤثرة في التغيير في شركة الاتصالات الأردنية ، وتوضيح أسباب تبني شركة الاتصالات الأردنية لمفهوم إدارة التغيير ومعرفة أثر كل من العوامل التقنية, و العوامل البيئية، والمنافسة، و مشاركة العاملين، و الرغبة في التحسين المستمر، والعوامل السياسية، و العوامل الاجتماعية، في أداء الشركة سواء كانت على مستوى المنظمة والعاملين فيها من حيث الربحية، و الأنظمة والقوانين، وأساليب العمل، والمسار الوظيفي للعاملين، وجودة الخدمات المقدمة، و الأسعار، ونوع الخدمات

المقدمة، وأخيرا فان مشكلة الدراسة تتلخص في معرفة اثر عوامل التغيير التنظيمي على أداء الشركة على مجالات الهيكل التنظيمي والمجال التكنولوجي والعاملين و البيئة الخارجية.

أهمية الدراسة:

إن دراسة عوامل التغيير التنظيمي وتأثيرها على الأداء في شركة الاتصالات الأردنية تكتسب أهميتها من خلال ما يلي:

1- إنها تتناول بالبحث مفهوم إدارة التغيير في قطاع هام من قطاعات الخدمات وهوقطاع الاتصالات.

2- إن قطاع الاتصالات يعتبر ركيزة من الركائز الاقتصادية الهامة في الأردن بسبب مساهمته في المهمات الاقتصادية والاجتماعية المحلية حيث انه القطاع الذي يسهل نقل وتبادل المعرفة والذي يجعل من العالم قرية صغيره، والعمل على تطوير نفسه بهدف ، تعزيز المكانةالتنافسية،و مسايرة التطور التكنولوجي.

3- يعتبر مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحتاج لبحث وتحليل وتمحيص من قبل الأكاديميين والدارسين للإدارة.

4- تعتبر هذه الدراسة دراسة واقعية لشركة قامت بالتغيير على ارض الواقع والتي قد يستفاد من تجربتها من قبل مؤسسات القطاع العام الأخرى في الأردن.

5- تعتبر من الدراسات النادرة في مجال التغيير التنظيمي في الأردن لذا يمكن الاستفادة منها من قبل الأكاديميين والرجوع إليها كحالة تطبيقية في هذا المجال، كما أنها تشكل نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى في المجال الأكاديمي النظري حول عوامل أخرى قد تساهم في عملية التغيير لم تتطرق لها الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة التغيير، كونها من المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة المنظمات الحكومية والخاصة، الإنتاجية والخدمية،

والمنظمات الربحية وغير الربحية، والعوامل التي تؤثر عليها، وأثرها على الأداء العام. وينبثق من هذا الهدف العام الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على المفهوم النظري لمصطلح التغيير وإدارته، والعوامل المؤثرة علية.

2- تحديد عوامل التغيير التنظيمي المختلفة في شركة الاتصالات الأردنية.

3- تحليل تأثير عوامل التغيير التنظيمي على الأداء في شركة الاتصـــالات الأردنيـــة على مختلف المستويات .

4- التعرف على أهم معيقات التغيير التي واجهت عملية التغيير في شركة الاتصالات الأردنية

5- تحليل تأثير العوامل الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، العمر، الخبرة) على تصورات العاملين حيال عوامل التغيير التنظيمي.

6- تحليل تأثير العوامل الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، العمر، الخبرة) في تصورات العاملين حيال مستوى الأداء في شركة الاتصالات الأردنية.

7- تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة للمسؤولين في الشركة للمســـاهمة في إدارة عملية التغيير .

والمنظمات الربحية وغير الربحية، والعوامل التي تؤثر عليها، وأثرها على الأداء العام. وينبثق من هذا الهدف العام الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على المفهوم النظري لمصطلح التغيير وإدارته، والعوامل المؤثرة علية.

2- تحديد عوامل التغيير التنظيمي المختلفة في شركة الاتصالات الأردنية.

3- تحليل تأثير عوامل التغيير التنظيمي على الأداء في شركة الاتصالات الأردنية على مختلف المستويات .

4- التعرف على أهم معيقات التغيير التي واجهت عملية التغيير في شركة الاتصالات الأردنية

5- تحليل تأثير العوامل الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، العمر، الخبرة) على تصورات العاملين حيال عوامل التغيير التنظيمي.

6- تحليل تأثير العوامل الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، العمر، الخبرة) في تصورات العاملين حيال مستوى الأداء في شركة الاتصالات الأردنية.

7- تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة للمسؤولين في الشركة للمساهمة في إدارة عملية التغيير .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

مفهوم التغيير:

التغيير في البيئة العالمية هو الفكر السائد، حيث توجد التقنية السريعة، ودخول تكنولوجيا المعلومات وتطورها، حيث المنافسة، ومطالب العملاء، زادت من ضرورة تعديل الشركات لاستراتيجيتها وهياكلها التنظيمية حتى تضمن الاستمرارية والبقاء. ويصاحب التغيير مستوى عال من تحسين الأداء وفي نفس الوقت يصاحبه مستوى عال من المخاطرة.والتغيير يعتبر من أصعب وأشق العمليات التي يمكن أن تمارسها الإدارة، فهي تحتاج إلى تبني هياكل مرنة مثل هيكل المصفوفة وهيكل الفريق الذي يمنح الأفراد فرص الإبداع والابتكار.

والدارس هنا يلاحظ أن التغيير وقد يسميه البعض التجديد وقد يسميه البعض الآخر التحديث، لا يمكن الحديث عنه بمعزل عن التطوير التنظيمي، حيث اعتبر البعض أن التغيير هو جزء من عملية التطوير التنظيمي والذي يمكن أن نعرفه على أنه "الخطة طويلة الآجل الهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغييرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستحدثات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنشآت" (النجار، 1994: 230). وبناء على ذلك سوف نعرض عدد من التعريفات للتغيير، فقد عرفة البعض بأنة عملية تطوير مخطط لها تتم على مستوى المنظمة، بحيث يدخل ضمنها تطوير أساليب العمل الإدارية المختلفة، وتطوير العاملين وصقل قيمهم واتجاهاتهم بما يخدم أهداف المنظمة ويعمل على زيادة فعاليتها.ويرتبط مفهوم التغيير التنظيمي بمفهوم هندسة التغيير الذي يمكن تعريفة بأنة "هو إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإستراتيجية والتي لها قيمه مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للتنظيم والسياسات والهياكل

التنظيمية التي تساند تلك العمليات، كل ذلك للوصول إلى انسياب في العمل وإنتاجية قصوى"(سلطان، 1996: 22).

التغيير أيضا هو" التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم منها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة " (روبنسون وروبنسون، 2000 :20).

ويمكن تعريف التغييربانه" عبارة عن تحرك المنظمة بعيدا" عن وضعها القائم باتجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه بغرض رفع وتعزيز ميزتها التنافسية (هل وجونز، 2001 :728).

ويرى(السلمي، 1980: 278) أن" التغيير هو عملية إحداث تغييرات في أهداف وسياسات الإدارة وفي عنصر أخر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لملائمة أوضاع التنظيم مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط من اجل أن تحقق المنظمة سبقا على المنظمات الأخرى باستحداثها أوضاع وأساليب إدارية جديدة".

ويمكن تعريفه من قبل (عارف، 2001: 128- 129) على "انه جهد شمولي مخطط له يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم، وتغيير التكنولوجيات المستعملة إضافة إلى العمليات والهياكل التنظيمية من اجل تطوير الموارد البشرية والاجتماعية أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو كلاهما معا".

ويمكن القول إن التطوير هي جهود منظمة تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.

وبما أن التغيير هو الثابت الوحيد في عصر المعلومات وما بعده فإن هناك خمس دعائم للتغيير (السلمي، 1998 :30) وهي:

-الدعامة الأولى: الخيال والإبداع والبشري.

-الدعامة الثانية: الذكاء وناتج العقل البشري.

3-الدعامة الثالثة: الدافعية والرغبة في الإنجاز البشري.

4-الدعامة الرابعة: القيادة والتحرر الإداري البشري.

5-الدعامة الخامسة: الفريق المتعاون الفعال البشري.

والفرد هو الدعامة الأساسية التي تقوم عليها عملية التغيير لأنه هو المبدع والمبادر للتغيير مع ترجيح بعض الكتاب إلى أن التغيير والإبداع وجهان لعملة واحدة(النجار، 1994).

أهمية التغيير:

أكد الإسلام على ضرورة العمل والإنتاج والنهوض بالمنظمات وأكد على أهمية القائد الكفء الذي يسعى إلى تطوير العمل، كما أكد الإسلام على أن التغيير هو الحل الحتمي للإصلاح الإداري للعمل حتى لا يسند عمل إلى غير أهله، وتؤدى الأمانات إلى أصحابها، كما شجع على ضرورة مواكبة التكنولوجيا والثورة العلمية التي تموج بها دول العالم اليوم، و دعا الإسلام بضرورة الأخذ بأسباب القوة والتقدم وأن يكون التغيير دائما" من حسن إلى أحسن ومن هام إلى أهم ومن هنا وجب التطوير والتغيير في أساليب العمل ومناهجها (عامر، 1995).

وتكمن أهمية التغيير في إحداث تعديلات في سياسات وأهداف التنظيم باستحداث طرق وأساليب عمل جديدة من اجل التحسين المستمر في الأداء التنظيمي سواء كان ذلك على مستوى الهياكل التنظيمية للمنظمة أو على مستوى العاملين في التنظيم أو على مستوى البيئة الخارجية بما يتوافق والتغيرات المستمرة في هذه البيئة من اجل مساعدة التنظيم على تحقيق أهداف ومكاسب إضافية و المساهمة في إرضاء الفرد، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، وتحسين وسائل إرضاء الحاجات الضرورية للأفراد (الحناوي، بلا).

من هنا نجد بأن هناك حرصا دائما من المنظمة على مواكبة التغييرات البيئية المختلفة سواء كان ذلك بسبب العوامل الاقتصادية, عوامل التطور التكنولوجي, العوامل السياسية، والتشريعات الحكومية, العوامل الاجتماعية،

والعوامل التنظيمية، مما يساعدها على الاستمرار، والبقاء، والنمو بشكل أفضل وقد تقوم المنظمة من اجل ذلك بعمل تغييرات وتعديلات في الهيكل التنظيمي بما يتضمنه من خطوط السلطة، القيادة، المسؤوليات أو في مجال أهداف وسياسات المنظمة بشكل عام وذلك تكيفا مع الظروف والتغيرات الجديدة، إما على مستوى الأفراد والعاملين فتتضح أهمية التغيير في صقل سلوك وقيم واتجاهات الأفراد بحيث تمكنهم من الاستجابة للتغييرات الكبيرة المحيطة بهم وذلك بغرض رفع مستواهم الوظيفي وكفاءتهم الإنتاجية وتشجيع العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، وزيادة الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الثقة، والولاء التنظيمي، ويأتي ذلك من خلال تلمس احتياجاتهم وتلبية رغباتهم من خلال أنظمة أجور وتعويضات مناسبة تتوافق والمرحلة التي يمر بها التنظيم، أما على مستوى البيئة الخارجية فأن المنظمة تسعى باستمرار على التكيف مع الظروف الخارجية، والاستجابة إلى ضغوط عدد من الجماعات، والتغيير المستمر في أذواق وسلوك المستهلكين، وندرة رؤوس الأموال، والتغير المستمر في الأنظمة والتشريعات الحكومية، والتغيير في التركيبة السكانية.

مجالات التغيير :

أوضح (عارف، 2001: 130-131) مجالات التغيير التنظيمي كما يلي:

1- الهيكل التنظيمي: والذي يتضمن التغيير في الصلاحيات وخطوط السلطة، ونظام الاتصالات وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات، وطريقة انسياب المعلومات، واللامركزية في العمل، وتحديد عدد المستويات الإدارية ونمط الإشراف المناسب، امتدادا إلى التغيير في المسميات الوظيفية والوصف والمواصفات واستحداث وظائف جديدة في المنظمة.

2- الأنماط السلوكية: تشمل تدريب وتطوير العاملين وزيادة الثقة بين العاملين والإدارة، ومعرفة الاتجاهات والدوافع الكامنة لديهم، وتشجيعهم وإطلاعهم ومشاركتهم في خطوات التغيير.

3- التكنولوجيا: وذلك باستخدام وسائل وأساليب عمل جديدة وتسهيل إجراءات العمل مما يساعد في تلبية رغبات المستهلكين والعملاء بسرعة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وقد يؤدي إدخال تكنولوجيا جديدة إلى الاستغناء عن بعض العاملين وإحلال غيرهم ذوي كفاءة ومهارة وخبرة متطورة في العمل، أو العكس بإيجاد برامج تدريبية جديدة من اجل زيادة خبرات العاملين وتنمية مهاراتهم.

أما (Macmillan& Tampoe 2000: 191-195) فقد حددوا مجالات التغيير كما يلي:

1- تغيير القيادة: حيث أكد بان القيادة هي اخذ القلوب والعقول أكثر منها سلطة ومسؤولية حيث يتضمن ذلك إيجاد قادة ذوي خبرة عالية مقدرين للمسؤولية قادرين على عمل شيء جديد مبدع، ويؤمنون باستراتيجية التغيير لدعم المنظمة في الظروف المتغيرة المحيطة بها.

2- التغيير الإداري: ويتضمن إعداد فرق صغيرة للعمل وذلك من خلال استخدام تكتيكيات إدارة البرامج وإدارة المشاريع لتكون قادرة على إحداث التغييرات الملائمة بشكل ناجح من خلال أنشطة متميزة وإبداعية.

3- التغيير في العمليات: تتمثل على شكل يسهل تدعيم استراتيجية التغيير وقد يكون ذلك في إدخال أنظمة الكمبيوتر أو تدعيم أنشطة معينة مثل البناء المؤسسي والأفراد المدربين وإجراء بعض عمليات النقل لهؤلاء الأفراد أو بعضا منهم، وتغيير بعض الممارسات والمعايير ضمن الحدود الثقافية المحلية والمؤسسية، ويمكن تجسيد هذه العمليات في أنظمة المعلومات وقوانين التنفيذ مع ضرورة أن هناك بعض الأفراد الذين يعتبرون قادة لهذه العملية يجب الاهتمام بعدم تغيير أو تعديل مكانتهم في التغيير الاستراتيجي.

4- التغيير الثقافي: ويشمل تغيير الثقافة التنظيمية وذلك بضرورة إيجاد فرق تسمى فرق الضبط الثقافي لتسريع تطوير بعض المنتجات لتقليل الزمن مع ضرورة أن تتضمن هذه الفرق ضوابط تقنية وحرفية مختلفة (مهندسين, محاسبين, مصممين, أخصائي إنتاج) وجعلهم يعملون بشكل متعاون مع بعضهم البعض.

5- تغيير هيكلي: ويتضمن عمليات البنية التحتية وشبكة العلاقات بين الأفراد والتسلسل الإداري وخطوط السلطة والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للأفراد.

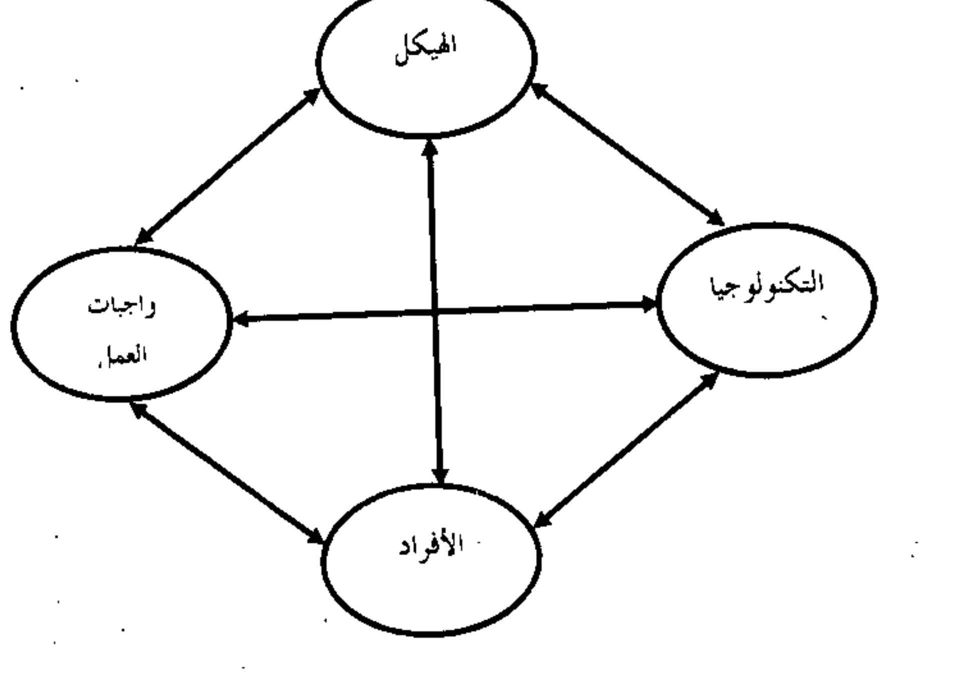
أما(حسن, 2002: 346 -348) فقد حددت المجالات التي يمكن أن يشملها التغيير بما يلي:

1- الأهداف والاستراتيجيات: من الممكن أن تعـ المنظمة عا ى تغيير أهدافها وسياساتها بإدخال منتجات جديدة لم تكن مأخوذة بعين الاعتبار سابقا وقد تحول هدفها من العمل على تقديم خدمات إلى العمل على تحصيل أرباح وبذلك فأنها تعمل على تغيير كامل في الاستراتيجيات المستخدمة من اجل تحقيق الأهداف الجديدة.

التغيير التكنولوجي: ...ـثل في إدخال وسائل عمل جديدة للمنظمة، وتبسيط في الإجراءات و... ي الأداء، والتركيز على التخصص في العمل والابتكار وليس على العمل الروتيني.

- الأفراد: وتتضمن تغيير العضوية في المنظمة وذلك عن طريق تغيير المحتوى الفعلي للعضوية بإعادة النظر في عملية الاختيار والتعيين المتبعة، وتوزيع العاملين من جديد على الوظائف وحاجة كل وظيفة من قدرات ومؤهلات، وإذا لم يتوفر ذلك من العاملين داخل المنظمة فإنها ستضطر إلى إحضار دم جديد من خارج المنظمة، أما الطريقة الثانية وهي تغيير العضوية عن القائمة أي الموجودة وذلك عن طريق تدريبها وصقل مهاراتها بما يتناسب والوظائف الجديدة

وبذلك نستطيع القول أن مجالات التغيير السابقة (السلمي, 1980) تهدف للتغلب على مشكلات التنظيم وزيادة قدرة التنظيم وفاعليته وتوفير فاعلية غير عادية لاستبعاد عنصر المفاجأة الذي يمكن التعرض له ونلاحظ أن التغيير في مجال من المجالات يعتمد بالضرورة في نجاحه وليس دائما على التغيير في المجالات الأخرى فإدخال تكنولوجيا جديدة سوف يؤدي إلى إرباك وإحباط العاملين إذا لم يرافقه تدريب وتطوير لهؤلاء العاملين بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين هذه المجالات ويمكن توضيح ذلك بالنموذج (عبدا لرحمن, 1995)



* شكل رقم (1)

العلاقة المتبادلة بين مجالات التغيير

*المصدر(عبد الرحمن، 1995 :221)

وأكد السلمي أن التغيير من خلال التأثير في مجالات مختلفة يظهر جليا في الإضافات المختلفة (السلمي، 1998) في طرق وأساليب العمل من خلال دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، والموظفون يتخذون القرار، وإنجاز العمل في مكانه، وخفض مستويات الرقابة والمراجعة،وتقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات، والجمع بين المركزية واللامركزية، ومفهوم مدير العملية الذي يوفر جهة اتصال موحدة، كما يؤثر التغيير في بيئة العمل من خلال(السلمي، 1998) تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات، وتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة،وتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل، وتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم،وتحول التركيز في معايير الأداء والمكافأة من الأنشطة إلى النتائج، وتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة،و تحول القيم من الحماية إلى إنتاجية، وتحول المدراء من مشرفين

إلى موجهين،و تحول التنظيم من هرمي إلى أفقي، وتحول المسئولون من مراقبين إلى قياديين.

عوامل التغيير:

من أجل معرفة كيفية التعامل مع التغيير فإننا نحتاج وبدون شك للتعـرف على عوامل التغيير والتي يدخل من ضمنها(كندرسلي، 2001: 8-9):

1- عوامل اجتماعية:

وهي النزعات التي تسود المجتمع والمسائل السكانية والتغيرات التي تطرأ على الأفراد واحتياجات المستهلك والأنماط الاقتصادية الأخرى ويحتاج المدير إلى معرفة الأنماط الاجتماعية المحيطة التي قد تطرأ وذلك من أجـل معرفـة كيفيـة التعامل مع التغيير، وقد تشمل المتغيرات الحضارية ونمط المعيشة للأفراد والقـيم والاتجاهات والأطر الأخلاقية ومستوى التعليم في مجتمع المنظمة.

2- عوامل اقتصادية:

إن عمليات التقدم الاقتصادي تتقدم بقوة [illegible] التغلب عليها أو وقفها سواء كان ذلك تغيرات في [illegible] او في الأسواق التنافسية ممـا يـدفع الكثيـر مـن المؤسسات إلى أخذ الحيطة والتأهب للتوافق مع التغيرات المفاجئـة علـى كـل المستويات وقد نشير أيضا إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي التي تعمـل ضمنه المنظمة والدخل القومي والناتج القومي ومعدلات النمو والقـوى الشـرائية ومتوسط دخل الفرد والتجارة الدولية والمنافسة واحتمالية وجود منظمات تقدم سلع بديلة ومستوى أسعار هذه السلع والموردين للمواد المستخدمة في الإنتاج وإمكانية توفر أو ندرة هذه المواد.

3- عوامل تقنية:

تزداد الحاجة إلى استخدام التكنولوجيا وأنظمة المعلومـات فـي المجـالات المختلفة وهناك تطور كبير في ثورة المعلومات التكنولوجيه ويحتاج المـدراء إلـى تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء وما عليهم سوى فتح الباب أمـام التطـورات التكنولوجية، وغالبا ما يكون هناك اثر كبير للتطور التكنولـوجي علـى العمليـات

التشغيلية وعمليات الإنتاج المختلفة مما يؤدي إلى إدخال الآلات ووسائل وطرق عمل حديثة تحتاج إلى تدريب وتأهيل الأفراد للتعامل معها وأحيانا نحتاج إلى الاستغناء عن بعض العاملين أو إحداث تغييرات في الوظائف والهيكل التنظيمي.

ويمكن أن نضيف إلى ما سبق عوامل أخرى من خلال مطالعة أدبيات التغيير ومراجع في الإدارة الاستراتيجية و منها:

1-عوامل سياسية وقانونية:

تتمثل في درجة الاستقرار السياسي، ودرجة تدخل الحكومة في مجال أعمال المنظمات، ودرجة قبول الحكومة لدرجة الانفتاح على الأسواق الخارجية، مما يزيد من درجة المنافسة, أما التشريعات والأنظمة الحكومية والقوانين التي تصدرها الحكومة والتي قد تمثل أحيانا قيودا على أداء المنظمات، مما يدفعها إلى التغيير من اجل التكيف مع هذه التشريعات فقد يكون هناك توجه لدى الحكومة حد من إنتاج سلعة معينة وتحفيز إنتاج سلعة أخرى(الحسيني،2000), وقد تشمل أحيانا هذه القوانين والتشريعات قوانين تحدد العلاقات الخاصة بين المنظمات مثل العلاقة بين هيئة تنظيم قطاع الاتصالات من جهة وشركات الاتصالات سواء كانت الثابتة أو الخلوية من جهة أخرى, وقد تشمل أيضا التشريعات الحكومية قوانين خاصة بالدفاع عن حقوق المستهلك وتحديد التعرفه والأسعار لمنتجات معينه, أو القوانين الخاصة بإنشاء المنظمات والأسهم والاكتتاب،وكذلك الأتحادات السياسية والاقتصادية بين الدول أصبحت تؤثر بشكل متزايد ومهم في عملية التغيير (George & Jones,2001).

2-عوامل تنظيمية:

وتشمل أهداف التنظيم، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية الأفراد وتتمثل هذه العوامل في تغيير سياسات وأهداف المنظمة مما يدفع إلى إحداث تغيير تنظيمي.

3-**عوامل بيئية**: اذ يجملها (روبنسون وروبنسون، 2000: 22) بالعوامل الاتية:

أ- الأزمة. وهنا إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك وتتغير لعلاج الوضع المستجد نتيجة هذه الأزمة .

ب- الرؤية: وهي التخيل الذي يمكن الوصول إليه بالمستقبل سواء كان ذلك في مجال تحقيق ميزة تنافسية ، أو تحقيق ربحية عالية من خلال زيادة العمليات الإنتاجية، والتنوع في مجال الخدمات المنتجة.

ج- الفرصة: وهي التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل ولابد من إستغلاله لتحقيق مكاسب ومزايا إضافية.

د- التهديد: وهو التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة واستمراريتها.

ه- العولمة: فالتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضا" قوة هامة وراء التغيير التنظيمي (المؤمن وآخرون، 1997)

ويرى (كند رسلي، 2001 :10- 11) أن التغيير قد يكون من داخل إطار المؤسسة وقد يكون من الخارج وفيما يلي عرض لأهم هذه القوى:

1- القوى الداخلية:

أ-التغييرات التنظيمية: تنبعث معظم التغييرات التي تحدث في إطار مؤسسة ما من داخلها وتعتبر هذه التغييرات ثانوية مثل أعادة هيكلة مؤسسة أو تغيير في أسلوب العمل أو دمج عدة مستويات أو وظائف اوتغييرات في الهيكل التنظيمي.

ب-الاعتبارات الشخصية: طبيعة الأفراد الشخصية في الميل إلى التغيير وهل لديهم حماس ورغبة في التطوير والتغيير ومواكبة العصر وقبول المنافسة والتحمس للتغيير وقابليتهم للعمل في فريق واحد، واستخدام قدراتهم في محاولة الوصول إلى أفضل النتائج.

2-القوى الخارجية:

أ-المنافسة: وجود أسواق ومنتجات منافسة مما يتوجب دراسة السوق وضرورة إجراء تعديلات فيما يختص بطريقة العمل وجمع معلومات كافيةعن السوق من أجل اتخاذ قرارات سليمة ومراقبة أفضل تجاه المنافسين وذلك من أجل محاولة استباق المنافسين وتأمين المكاسب.

ب-الظروف المحيطة: الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة والسياسات العامة الحكومية.

الإنسان وظاهرة التغيير الإداري

إن الإنسان هو الدعامة الأساسية للتغيير من خلال الدور الهام الذي يلعبه الدور الإنساني للأفراد والجماعات في إحداث التغيير حيث أن الأفراد يتصرفون بصفة عامة من وحي واقعهم واتجاهاتهم وتكويناتهم الشخصية التي تنعكس تلقائيا في عملية التغيير ومن العوامل التي تحدد السلوك الإنساني(السلمي، 1980: 287-293):

1-العوامل النفسية: وتشمل طريقة تفكير الفرد وإدراكه لما حوله، والدوافع الداخلية والخارجية والاتجاهات العامة والشخصية وطريقته في التعلم.

2-العوامل الاجتماعية: وتتضمن علاقات التفاعل الاجتماعي للفرد، ومدى تأثير الجماعات على سلوكه ومدى قوة الضغوط البيئة الاجتماعية في صقل هذا السلوك.

3-العوامل الحضارية:وقد تشمل تأثير العادات والتقاليد والمفاهيم والقيم المنتشرة في المجتمع والتي تحرك وتصقل سلوك الفرد بصورة تلقائية أو متعمده.

أما بالنسبة لسلوك الأفراد في المنظمات بوجه خاص فأن هناك تأثيرا للعوامل التنظيمية بما تتضمنه من توزيع العمل والقيادة والحوافز والمكافآت وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات في التنظيم من هنا نرى أن الفرد يكمن دوره في التنظيم من خلال عدة أمور فهو قد يلتحق بالتنظيم من اجل إشباع حاجاته المتعددة والمتنوعة، ويسعى لتحقيق هذا الغرض عن طريق دخوله في علاقات وظيفية واجتماعيه مع زملائه في العمل ورؤسائه رغم انه في كثير من الأحيان قد لا تتوافق هذه الرغبات والدوافع والاتجاهات مع رغبات الجماعات الأخرى، ومن هنا نجد أن الفرد يلعب دورا في هذه العلاقة غير المتكافئة فقد يكون مؤثرا أو متأثرا وبذلك تتشكل مواقف الإنسان السلوكية وتتحدد تصرفاته تجاه التنظيم ونجده في هذا المجال إما ان يكون مشاركا في تحقيق أهداف التنظيم ومتعاونا ومشاركا مع الأفراد والجماعات وإما أن يأخذ موقفا سلبيا يتجلى بعدم الانتماء وعدم

المشاركة في تحقيق أهداف التنظيم وبناء على ما سبق نستطيع القول يواجه احتمالين تجاه عملية التغيير:

أ-الاحتمال الأول: وهنا يدرك الإنسان أن عمليـــة التغييـــر هـــي فرص بالنسبة له لتحقيق رغباته وحاجاته مما يدفع به إلى أن يكون من اشـ للتغيير.

ب-الاحتمال الثاني: هو أن يدرك الإنسان أن عملية التغيير ما هي إلا تهد واستقراره وتشكل عائقا أمام تحقيق رغباته وطموحاته واهتماماته.

من هنا نستنتج انه يقع على المنظمة دور كبير في إن تبذل جـ التأثير على نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه سلوكهم بما يخـــدم عمليـ وعلى النحو التالي:

1- تعريف الأفراد بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وتوضيح السياسا التي تتخذها الإدارة وتوفير معلومات كافية لدى الأفراد عن الأهداف التنظيمية وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في تشكيل تلك السياسات و الـ ـلال أنظمة ا[illegible]لات جيد[illegible] المستويات الإدارية المختلفة.

2-توضيح الأدوار وتوزيعها بشكل يحقق الأهداف المتوخاة مع ضرو برامج إرشادية كافية للأفراد في كيفية أداء العمل المنوط بهم.

3 -الإسهام في حل مشكلات الأفراد وإقناعهم بعـــدم تعـــارض أهـــداف وأهدافهم الشخصية.

4-التقييم المستمر للأداء والمبني على معايير موضوعية وعادلة من الـ على أسباب مقاومة التغيير ومحاولة تذليلها ما أمكن.

الإدارة الفعالة ودورها في التغيير الإداري

اعتمادا على ما سبق الحديث عنه حول أهمية الدور الإنساني في عملية التغيير فان الإدارة الفعالة تعتبر التغيير تحديا لنجاحها وتميزها وهنا تأخذ بعين الاعتبار كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه ومعرفة حقائقه ومداخله حيث تعمل على زيادة قدرة الفرد على التكيف مع الشيء الجديد المنوي إحداثه وتعمل على تقليل عملية المقاومة لدى الأفراد للتغيير وذلك باشراكهم في عملية صنع القرار، وتوضيح أهمية ذلك بالنسبة للعاملين وتعمل على تذليل محدودية الإدراك والخوف من المجهول لدى الأفراد وتساعد الإدارة الفعالة على بناء خطة تغيير شاملة متوازنة محددة بإطار زمني مناسب ويعمل على حشد الولاء والالتزام للتغيير من خلال التشخيص المشترك للمشكلات وتطوير رؤية مشتركة لتنظيم المستجيب للتغيير المنوي الوصول إليها (النجار، 1994).

ويختلف إدراك الإدارة للتغيير حسب مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمة وذلك كما يلي:(Ezzamel & Others, 1996:162-163)

1- الإدارة العليا: فهي تدرك عوامل المنافسة الخارجية والداخلية بما في ذلك أيضا العوامل السياسية والاقتصادية وتحاول تعظيم النتائج والتركيز على اكبر معدلات للإنجاز مع زيادة الاهتمام بالعملاء وتحسين طرق وأساليب العمل من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة.

2- الإدارة الوسطى: وهي تدرك عوامل نوعية العمل والمرونة في أداء العمل باستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة ووجود علاقات عمل محسنة من خلال بناء فرق عمل وذلك للحصول على أفضل النتائج وجذب عملاء جدد للمنظمة.

3- الإدارة الدنيا: وتدرك العوامل التي تتضمن نوعية جيدة للخدمات المقدمة وعلاقات متميزة في العمل واستخدام تكنولوجيا حديثة في العمل.

الإدارة الفعالة ودورها في التغيير الإداري

اعتمادا على ما سبق الحديث عنه حول أهمية الدور الإنساني في عملية التغيير فان الإدارة الفعالة تعتبر التغيير تحديا لنجاحها وتميزها وهنا تأخذ بعين الاعتبار كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه ومعرفة حقائقه ومداخله حيث تعمل على زيادة قدرة الفرد على التكيف مع الشيء الجديد المنوي إحداثه وتعمل على تقليل عملية المقاومة لدى الأفراد للتغيير وذلك باشرا كهم في عملية صنع القرار، وتوضيح أهمية ذلك بالنسبة للعاملين وتعمل على تذليل محدودية الإدراك والخوف من المجهول لدى الأفراد، وتساعد الإدارة الفعالة على بناء خطة تغيير شاملة متوازنة محددة بإطار زمني مناسب ويعمل على حشد الولاء والالتزام للتغيير من خلال التشخيص المشترك للمشكلات وتطوير رؤية مشتركة لتنظيم يستجيب لحالة التغيير المنوي الوصول إليها (النجار، 1994).

ويختلف إدراك الإدارة للتغيير حسب مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمة وذلك كما يلي:(Ezzamel & Others, 1996:162-163)

1- الإدارة العليا: فهي تدرك عوامل المنافسة الخارجية والداخلية بما في ذلك أيضا العوامل السياسية والاقتصادية وتحاول تعظيم النتائج والتركيز على اكبر معدلات للإنجاز مع زيادة الاهتمام بالعملاء وتحسين طرق وأساليب العمل من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة.

2- الإدارة الوسطى: وهي تدرك عوامل نوعية العمل والمرونة في أداء العمل باستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة ووجود علاقات عمل محسنة من خلال بناء فرق عمل وذلك للحصول على أفضل النتائج وجذب عملاء جدد للمنظمة.

3- الإدارة الدنيا: وتدرك العوامل التي تتضمن نوعية جيدة للخدمات المقدمة وعلاقات متميزة في العمل واستخدام تكنولوجيا حديثة في العمل.

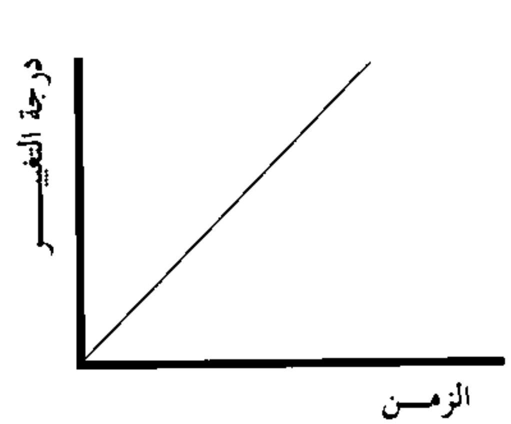
أنواع التغيير:

تحدثت أدبيات الإدارة عن العديد من أنواع التغيير، مما يدعو إلى تفهم التغيير وانماطه من أجل معرفة كيفية التعامل معه بفعالية، وهنا لابد من تحليل التغيير وجمع المعلومات اللازمة عن الأوضاع السابقة ومجالات التطبيق ومعرفة مصادر وأسباب التغيير.

ومن أنواع التغيير (كند رسلي، 2001 :12-15):

1- التغيير المتدرج:

وهو تغيير يحدث ببطء وبالتدريج على مدار فترة زمنية طويلة ويتم تنفيذه على مستوى ثابت سواء كان على برنامج الإنتاج أو خفض التكاليف وكما هو موضح في الشكل (2).



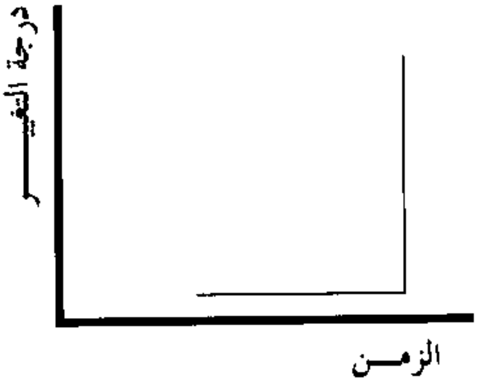
* شكل رقم (2)

نمط التغيير المتدرج

*المصدر: (كند رسلي، 2001: 12)

2- التغيير الجذري:

وهو يعتبر مفاجئ ومثير وقد يتعلق بالبناء الهيكلي وأكثر ما نلاحظ ذلك في المؤسسات الكبيرة وذلك من أجل تحقيق الكثير من المكاسب ولكن قبل العمل بهذا النوع من التغيير يجب التفكير مليا" وجمع المعلومات اللازمة حتى تكون نسبة المخاطر في الحد الأدنى



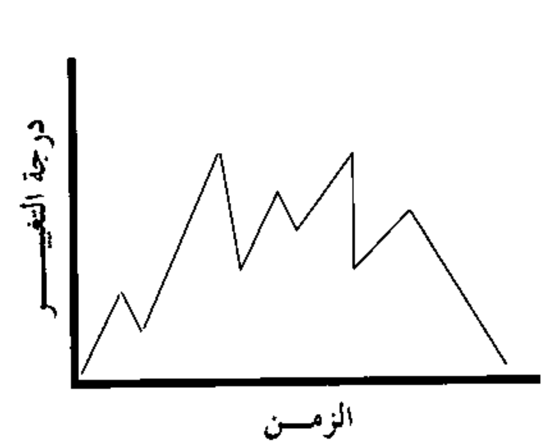
* شكل رقم (3)

نمط التغيير الجذري

*المصدر: (كند رسلي، 2001: 13)

3- تغيير ناجم عن الأزمات:

وهنا يعني إحداث تغييرات متطرفة لتجنب وقوع كارثة وهنا يجب أن يقود هذه التغييرات شخص أو مجموعة صغيرة من الأشخاص وذلك لاتخاذ قرار سريع والقرار في هذه الحالة يمثل رمزا للتغيير الذي يظهر كرد فعل للأزمة.



* شكل رقم (4)

نمط تغيير إدارة الأزمة

*المصدر: (كند رسلي، 2001 : 13)

4- التغيير المقترن بالنمو:

قد يلزم الأمر في بعض الأحيان عمل توسعات في المؤسسة وبالتالي يكون هناك تغيير حتمي كضرورة تعلم الأفراد مهارات جديدة وذلك نتيجة توسع الوظائف.

5- التغيير المقترن بتحقيق المكاسب:

كثير من أنواع التغييرات السابقة يؤدي إلى تحقيق المكاسب و مزايا إضافية، ولكن إذا ما أرادت المنظمة أن تكون متميزة أو تحقيق المزيد من التميز فإنه لا بد من القيام بإجراء المزيد من التغييرات المتوقع أن تكون محل ترحيب وإعجاب العملاء مما يدفعها إلى التميز.

6- التغيير الجوهري:

تحقيق نجاح أكبر وتميز في جميع أنحاء المنظمة فإنه لابد أن يطال التغيير معظم الأنظمة في المنظمة والعمليات والنظم و يكون هناك مراجعة وفحص لما هو موجود حتى تضمن نجاحا" كبيرا" وليس محدودا".

وهناك تصنيفات أخرى لأنواع التغيير منها(الخزامي، 1993: 21-23):

1- التغيير المتعمد:

وهو يأتي نتيجة اتخاذ المدير قرارا وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة ويحسن به الأداء ومهما كانت نتيجة القرار سلبا أو إيجابا إلا أنه يعتبر تغييرا"، وهو يمتاز بأن مبرراته داخلية.

2- التغيير المفروض:

وهو ذو مبرر خارجي من سلطات ومؤسسات خارج إطار المنظمة سواء كانت سياسات توظيف أو إتحاد نقابات عمالية.

3- التغيير التكيفي:

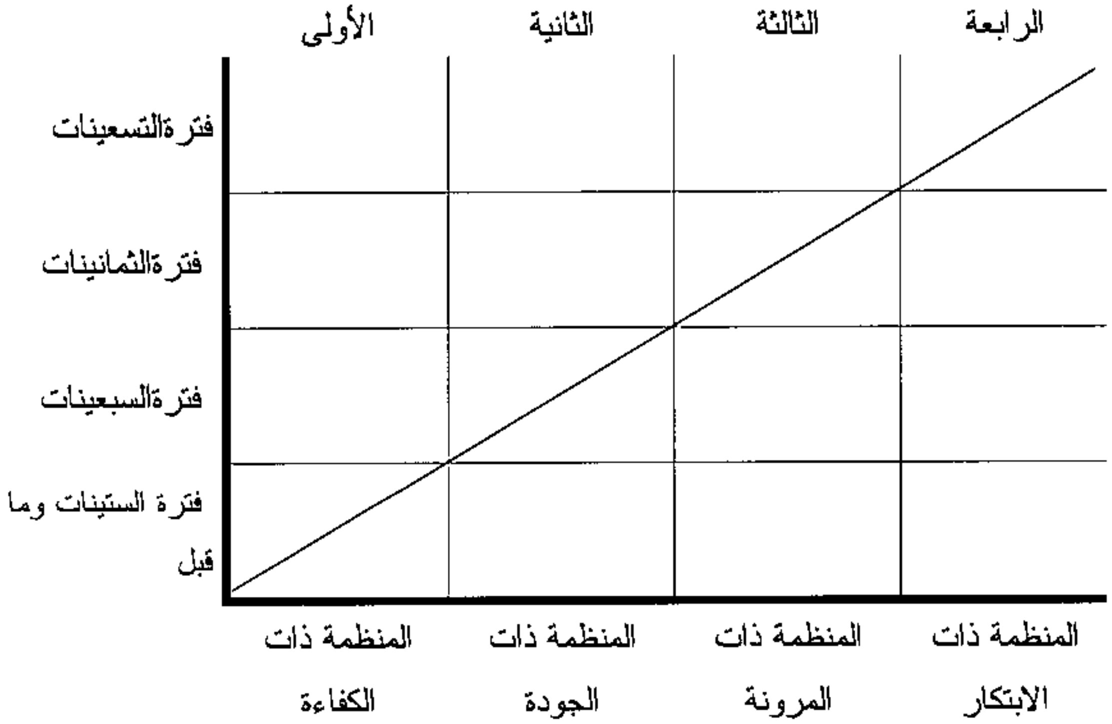
وقد يأتي هذا التغيير:

ا- لتحديث سياسات قديمة ولا تصلح للوضع الحالي.

ب- لجعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة، وهذا النوع لا يكون مفروضا" ولا متعمدا" بل يكون مبنيا على أساس مبادرة فردية وهو يعمل على تحسين وزيادة الإنتاجية.

البعد التاريخي لإدارة التغيير

التغيير لم يأت من فراغ وإنما مر بمراحل مختلفة سواء كان ذلـــك في المنظمات السلعية أو الخدمية، ويمكن أن نقول أن كل فترة زمنية تمثل مرحلة نمو اجتازتها المنظمات الناجحة مما سمح لها بالدخول في المرحلة التي تليها.



*الشكل رقم (5)

المراحل المختلفة لتطور المنظمات

*المصدر: (الخزامي، 1993: 29)

ومن الشكل السابق نلاحظ مدى العلاقة بين تطور مفهوم التغيير من جانب وتطور المنظمات من جانب أخر والتي يمكن تقسيمها إلى المراحل التالية:

المرحلة الأولى: زيادة و إدارة الإنتاج النمطي الكبير

وهي مرحلة ما قبل الستينات وظهور سوق البائعين ووجود أرباح بســيطة وهامشية وإنتاج حجم مبيعات كبير ولكن واكب هذا النمــو فــي حجــم الإنتـــاج والمبيعات نموا كميا في مجال حجم السوق مما ينقلنا إلى الستينات والتي كان فيها ظهور المنافسة الدولية في الأسعار والذي فيه أيقنت الشركات إلـــى أن الإنتـــاج الكبير يحتاج إلى معدل دوران مرتفع وتوسعت الأسواق وجاءت المنافسة الحـــادة

كأثر جانبي لذلك بدأت الشركات تخفيض التكاليف ونقل أسواقها إلى بلدان منخفضة الأجور.

المرحلة الثانية: المنافسة تحت ضغوط الجودة

وهنا أصبحت الشركات تتنافس في ظل الجودة والأسعار والجمع بين هذين العاملين وانتقل مفهوم الجودة من منهج فني تخصصي يعتمد على مجموعة الإجراءات إلى نظام إدارة شاملة للمنظمة.

المرحلة الثالثة: المنافسة تحت ضغوط المرونة

تغيرت أشكال المنافسة مرة أخرى سعيا" وراء كسب أسواق جديدة وتحقيق معدلات أعلى من الأرباح، وأصبحت أيضا" عمليات التحديث تتوالى على فترات قصيرة وأصبح هنالك المفاضلة بين الأنواع والموديلات المطروحة في الأسواق وبالتالي دخل عامل (جودة التصميم) عنصرا" حيويا" في المنافسة بين الشركات.

المرحلة الرابعة: ظهر إلى سطح المنافسة عوامل التكلفة، الجودة، الأختيار، المرونة(الابتكار).

حيث أصبحت المنظمات تهتم بعوامل التكلفة للحصول على عائد مجزي، وكذلك تم الاهتمام بجودة الخدمات لتتوافق مع متطلبات العملاء في ظل وجود منافسة حادة.

المنظمات التي تحتاج إلى إتباع سياسة التغيير:

ويمكن تقسيم المنظمات التي تحتاج إلى تغيير كما يلي (هامر و شامبي، (21: 1995

1- الشركات ذات الوضع المتدهور: وهي الشركات التي تواجه ارتفاعا في التكاليف وهناك ظاهرة تذمر الجمهور وتدني الخدمات التي تقدمها.

2- الشركات التي لم تصل إلى وضع التدهور ولكنها تخاف بلوغ هذا الوضع، وهنا يكون هناك مؤشرات أو معلومات أولية عن إمكانية التردي أو ظهور منافسين جدد أو تغير في البيئة الخارجية مما يستدعي البدء بالتغيير أو الهندرة وذلك من أجل مواكبة المستقبل.

كأثر جانبي لذلك بدأت الشركات تخفيض التكاليف ونقل أسواقها إلى بلدان منخفضة الأجور.

المرحلة الثانية: المنافسة تحت ضغوط الجودة

وهنا أصبحت الشركات تتنافس في ظل الجودة والأسعار والجمع بين هذين العاملين وانتقل مفهوم الجودة من منهج فني تخصصي يعتمد على مجموعة الإجراءات إلى نظام إدارة شاملة للمنظمة.

المرحلة الثالثة: المنافسة تحت ضغوط المرونة

تغيرت أشكال المنافسة مرة أخرى سعيا" وراء كسب أسواق جديدة وتحقيق معدلات أعلى من الأرباح، وأصبحت أيضا" عمليات التحديث تتوالى على فترات قصيرة وأصبح هنالك المفاضلة بين الأنواع والموديلات المطروحة في الأسواق وبالتالي دخل عامل (جودة التصميم) عنصرا" حيويا" في المنافسة بين الشركات.

المرحلة الرابعة: ظهر إلى سطح المنافسة عوامل التكلفة، الجودة، الأختيار، المرونة(الابتكار).

حيث اصبحت المنظمات تهتم بعوامل التكلفة للحصول على عائد مجزي، وكذلك تم الاهتمام بجودة الخدمات لتتوافق مع متطلبات العملاء في ظل وجود منافسة حادة.

المنظمات التي تحتاج إلى إتباع سياسة التغيير:

ويمكن تقسيم المنظمات التي تحتاج إلى تغيير كما يلي (هامر و شامبي، 1995 :21)

1- الشركات ذات الوضع المتدهور: وهي الشركات التي تواجه ارتفاعا في التكاليف وهناك ظاهرة تذمر الجمهور وتدني الخدمات التي تقدمها.

2- الشركات التي لم تصل إلى وضع التدهور ولكنها تخاف بلوغ هذا الوضع، وهنا يكون هناك مؤشرات أو معلومات أولية عن إمكانية التردي أو ظهور منافسين جدد أو تغير في البيئة الخارجية مما يستدعي البدء بالتغيير أو الهندرة وذلك من أجل مواكبة المستقبل.

3-الشركات التي بلغت قمة التفوق والنجاح:وهي الشركات التي لا تواجه مشاكل ، ولكنها تتميز بالطموح والتطلعات المميزة لتحقيق التفوق وعدم الاقتناع بمستوى الأداء الحالي.

استراتيجيات التغيير:

تعتبر الاستراتيجية من المواضيع الهامة في عالم الأعمال، والتي يتم استخدامها في الأسواق الجديدة من خلال عمليات التخطيط طويل الأجل والمقصود بالإستراتيجية(هي الخطة التي نقوم بوضعها للتكيف مع العالم المحيط بنا حتى نتمكن من المحافظة على سير العمل واستمرارية المنشأة) (روبنسون وروبنسون، 2000).

واستراتيجية التغيير يجب أن توفق بين أهداف عملية التغيير والأفراد المعنيين بهذا التغيير، ولذلك لابد من مراعاة ما يلي في تكوين استراتيجية التغيير:

1-الجمع بين العناصر طويلة الأمد والعناصر قصيرة الأمد.

2-الحرص على وجود توازن بين الإجراءات والهيكل والأفراد.

3-عدم التخطيط لفترة طويلة جدا لأنه يمكن حدوث تغيير قبل البدء بتطبيق التغيير المخطط له.

4-إيجاد استراتيجية طبقا" لسرعة إحداث التغيير التي تريدها.

5-وضع نظام للتقييم والمتابعة.

6-عدم الغرق في التخطيط التفصيلي بل ترك فرصة للأفراد لتحديد الأمور الأكثر مناسبة لهم.

ومن العوامل التي تؤثر في اختيار استراتيجية التغيير (المؤمن وآخرون، 1997: 172-178):

1-أهداف التغيير وهي عملية صعبة وهامة والتي تؤول في النهاية إلى إيجاد منظمة حيوية قادرة على الصمود والمنافسة.

وعند تحديد الأهداف لابد من مراعاة ما يلي:

أ- مضمون الأهداف ب- كيفية تحديد الأهداف

2-الجهة المستهدفة من التغيير هل هو الفرد؟ أم الجماعة ؟ أو البناء الاجتماعي للمنظمة ؟

3-الموارد المتاحة، فالتغيير عبارة عن استثمار يستلزم توفير موارد من أجل تسهيل عملية التغيير وضمان استمراريتها.

4-الفرص المواتية والقيود.

5-وسيط التغيير، وهو الشخص الذي سيحدث التغيير.

ومع تطور موضوع التغيير زاد الاهتمام بتطوير استراتيجيات و مداخل متنوعة لتحقيق التغيير وتلعب الإستراتيجية دوراً مهماً في إحداث التغيير وفي كثير من الأحيان يتم استخدام أكثر من استراتيجية وقد عمل المهتمون على تصنيف استراتيجيات التغيير ومن هذه التصنيفات:(Harold,1970: 198-212).

1-استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي و التقنيات والأفراد وقد صنفها العالم هارولد ليفيت Harold Leavitt إلى ثلاثة وهي:

أ- استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي وتم التركيز من خلالها على توضيح الأعمال والعلاقات بين الأعمال وتحديد السلطات والمسؤوليات.

ب-مداخل التغيير التقني: وتركز على بحوث العمليات ونظم معالجة المعلومات.

ج-مداخل تغيير الأفراد: وتهتم بتغيير سلوك الأفراد والنظر إلى المنظمة على أنها نظام يتكون من محصلة تفاعل الهيكل التنظيمي والتقنيات والناس، وأي تغيير في عنصر من هذه العناصر سوف يؤثر على العناصر الأخرى.

2-استراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه:أما بين و كاين Chin و Benne فقد صنفاها على النحو الأتي (المؤمن واخرون، 1997 :169-170):

أ-استراتيجيات التغيير العقلانية والتجريبية: وافترضوا أن الإنسان عاقل وراشد وسوف يتبنى التغيير الراشد الذي هو في صالح المنظمة.

ب-استراتيجيات القيم وإعادة التعلم: وتقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن الإنسان يتأثر سلوكه وأفعاله وتصرفاته بالقيم والعادات وأن التغيير يحدث إن تغيرت اتجاهات وقيم ومعايير الفرد، وتركز هذه المناهج على التعلم من خلال التجربة والخطأ.

ج-إستراتيجيات القوة / الإكراه وتقسم هذه الإستراتيجية إلى مجموعتين:

1. مجموعة تركز على ألإجراءات و الترتيبات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير.
2. مجموعة تركز على القوة المعنوية باستخدام المشاعر مثل الذنب والخجل.

3-إستراتيجيات كيفية إحداث التغيير وقد صنفها العالم Larry Greiner إلى ثلاث إستراتيجيات(المؤمن وآخرون، 1997 :170-171):

ا- الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد.

ب-استراتيجية المشاركة في القوة.

ج- استراتيجية السلطة المفوضة.

أما موسى المدهون فيحدد الاستراتيجيات الحديثة للتغيير(المدهون، 1999: 96- 100) بما يلي :

1- استراتيجية إعادة الهندسة، وهذه الاستراتيجية تستخدمها المنظمات التي تسعى للوصول إلى الكمال وهي تحتاج إلى مرونة في اتخاذ القرارات للتجاوب مع التفاعلات البيئية المختلفة وخاصة إذا مرت هذه المنظمات بأزمات مختلفه، حيث اعتبرت إعادة الهندسة أداة من أدوات إدارة الأزمات، وهي تصميم سريع وجذري للعمليات الإدارية وذات القيمة المضافة، وتركز على العمليات وليس على الوظائف، وتتجاهل الترتيب القائم للمهام والأدوار وأنشطة العمل، وتبدأ مع العميل وكيفية تقديم أفضل مستويات الخدمة له، و ذلك بتحسين الإنتاجية ورفع كفاءة المنظمات .

2- استراتيجية إدارة الجودة الشاملة،وتعتبر استراتيجية بطيئة طويلة المدى بهدف رفع كفاءة التنظيم، وتقوم هذه الاستراتيجية على مبادئ أساسيه وهي التركيز

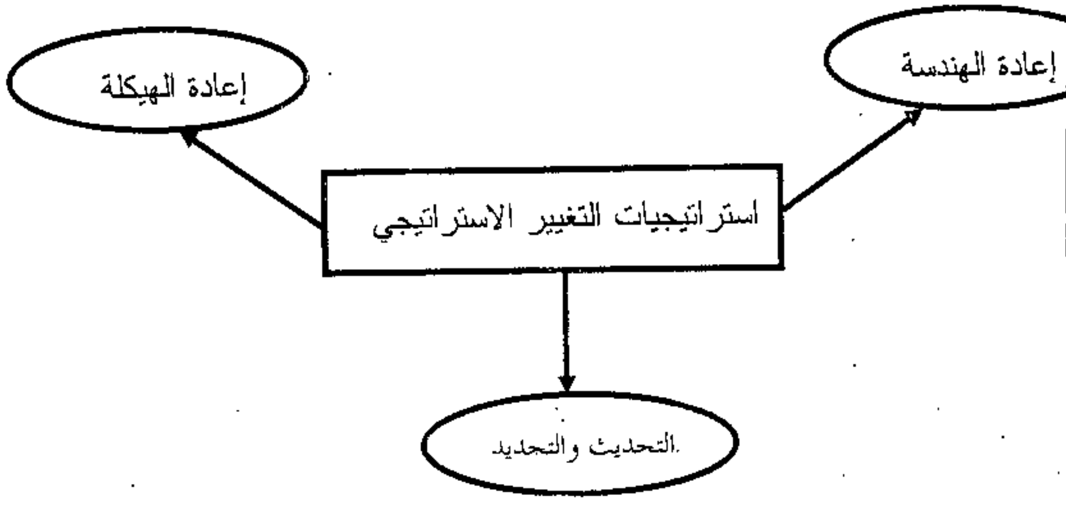
على الزبون، والتحسين البطيء للعمليات ومشاركة العاملين، حيث يتم ذلك من خلال زيادة الاهتمام بحاجات ورغبات الزبائن وتلمس احتياجاتهم عن طريق جمع المعلومات وتحليلها، ثم هناك يكون عملية مراجعه للأنشطة والعمليات التي يتبناها التنظيم وبما يتلاءم والمرحلة الجديدة لتقليل الفروقات بين المنتجات، وإنتاج أفضل يصل إلى توقعات الزبائن، أما بالنسبة لمشاركة ودمج العاملين وذلك يكون باستغلال قدراتهم وأفكارهم بهدف حل المشكلات التي يتعرض لها التنظيم.

3- استراتيجية تخفيض حجم العمالة، وهي استراتيجية جذرية وسريعة لحل مشاكل المنظمات، و ذلك بتقليص عدد المستويات الإدارية الوسطى وزيادة نطاق الإشراف، وتقليص عدد العاملين في المنظمة وذلك من خلال تخفيض حجم العمالة غير الفاعلة، وتجريد الإعمال الإدارية ولا سيما الإدارة الوسطى من تخصصها، وزيادة الفاعلية التنظيمية والميزة التنافسية من خلال رفع كفاءة العمالة الفاعلة التي تحقق أهداف التنظيم، والتخلص من العمالة غير المنتجة التي تحد من فاعلية التنظيم، وعادة يواجه هذا النوع من الاستراتيجيات معيقات سياسية واجتماعية.

4- استراتيجية إعادة الهيكلة البطيئة والتدريجية، وهذا النوع من الاستراتيجيات هدفها المحافظة على المنظمة و استمراريتها عن طريق التطوير البطيء للعمل، وهي استراتيجية تقليدية تسعى إلى ترتيب العمل ورفع الإنتاجية دون الحرص على السمو وزيادة الفاعلية او اكتساب الميزة التنافسية، وتقوم المنظمة بتقليص مستوى التميز والتكامل بحذف بعض الدوائر والأقسام او المستويات من الهرم الوظيفي.

أما هل وجونز(هل وجونز، 2001) فأضافوا إلى استراتيجية إعادة الهندسة واستراتيجية إعادة الهيكلة، استراتيجية أخرى وهي استراتيجية التحديث والتجديد والتي يتم بموجبها استخدام مهارات المنظمات ومواردها لخلق تقنيات جديدة أو سلع أو خدمات جديدة مما يتيح لتلك المنظمات أن تتغير وتستجيب بشكل أفضل لاحتياجات العملاء، ويصاحب هذا النوع قدر كبير من النجاح أحيانا، إلا انه في

بعض الأحيان يصاحبه قدر كبير من المخاطر. ويمكن توضيح هذه الأنواع بالشكل التالي:



* شكل رقم (6)

نموذج هل وجونز لاستراتيجيات التغيير

المصدر: (هل وجونز، 2001: 730)

ويمكن أن نصنف أبعاد استراتيجيات التغيير إلى (الخزامي، 1993: 88-10):

1- المبادئ العامة لإحداث التغيير وتتضمن المشاركة، والحساسية للحاجات الإنسانية، وتأثير التوقعات المتبادلة بين الأعضاء.والمعرفة والبناء التنظيمي للمنظمة.

2- تقديم التغيير التنظيمي ويتضمن: التسليم بوجود مشكله، اكتشاف أساليب التشخيص، تغيير الوظائف، تغيير العلاقات الشخصية، إجراء التغيير في المنظمة، تطبيق التغيير.

مراحل التغيير:

ازدادت أهمية دراسة موضوع إدارة التغيير و ازدادت كتابات الباحثين في هذا المجال وحاول البعض توضيح خطوات ومراحل التغيير، إلا أن أشهر من كتب في هذا المجال الأب الروحي لعملية ديناميكية الجماعة وهو

كورت ليوين Kurit Lewin وذكر ليوين أن مراحل التغيير ثلاث وهي (جاكسون و مورفان، 1988 :551):

1-إذابة الجليد:

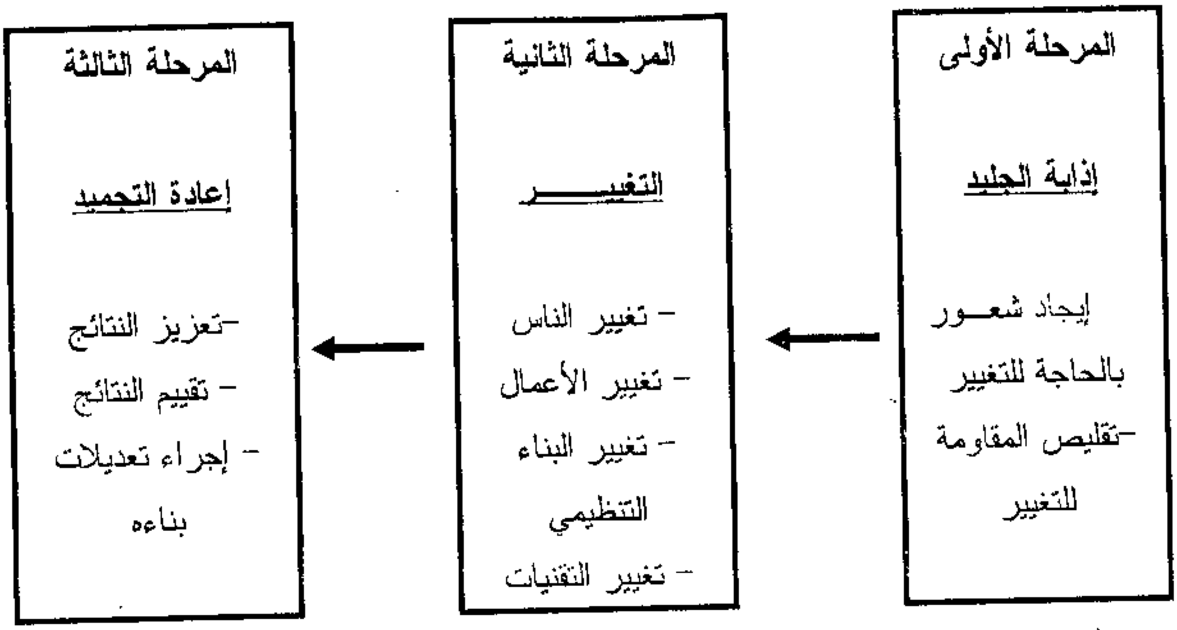
وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد القيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد حتى تسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد وأفكار جديدة وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في عملية التغيير، ويمكن نجاح هذه الخطوة عن طريق نبذ الممارسات السابقة لإثبات عدم جدواها في هذه المرحلة.

2-التغيير:

هذه المرحلة يتم فيها إدخال المفاهيم الجديدة وصياغة الأفكار والقيم والاتجاهات التي تريد أن تحل محل الممارسات السابقة وتتضمن هذه المرحلة ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتفحص دور وسيط التغيير ومحاولة إدماجهم في منافع التغيير، ويتوقع في هذه المرحلة ظهور مقاومة، ودرجة المقاومة للتغيير تعتمد على حسن الأداء في المرحلة الأولى وهي مرحلة إذابة الجليد.

3-إعادة التجميد(الترسيخ):

وذلك يعني ضرورة تثبيت التغيير وتعزيزه من خلال إتاحة الفرصة للأفراد بإظهار السلوك أو الاتجاه الجديد، ويمكن استخدم التدريب لتعزيز استقرار التغيير، وهناك تأكيد لأهمية التقييم في هذه المرحلة لأنه يوفر البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير ويمكن توضيح مراحل التغيير بالشكل التالي:

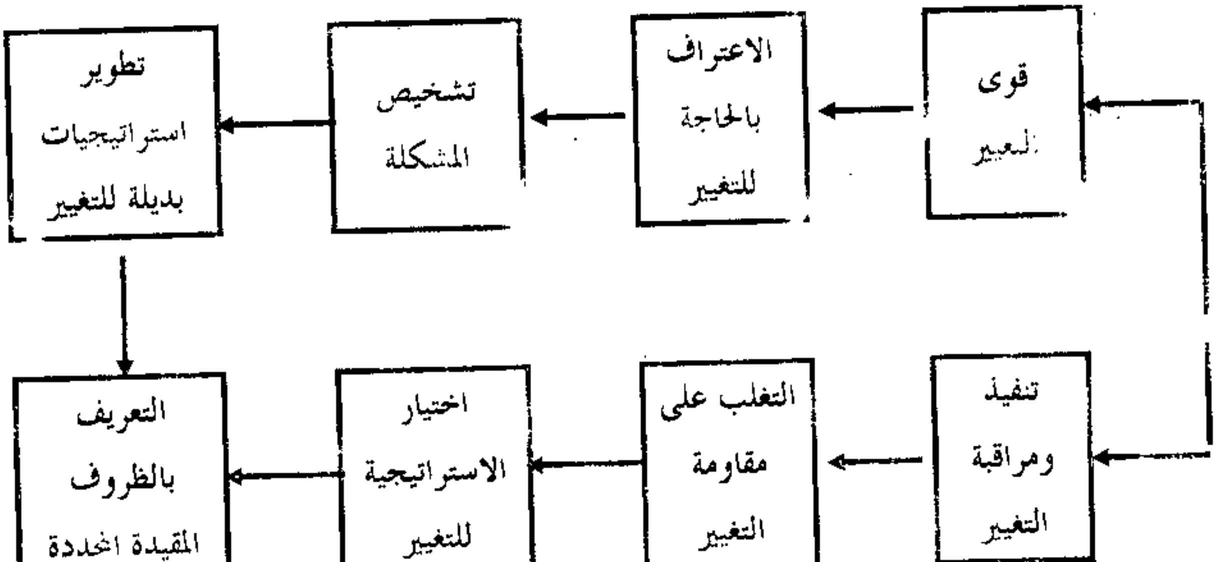


* شكل رقم (7)

مراحل التغيير

*المصدر: (مؤمن وآخرون، 1997 :161)

وأعتبر معظم الباحثين أن النموذج السابق للتغيير يمثل الإطار العام لعملية التغيير، ومن هنا حاول العديد منهم تطوير نماذج أخرى في إدارة التغيير ومن هذه النماذج نموذج ايفانسفــش Ivancevich فــي إدارة التغيــير (Ivancevich,1989)



* شكل رقم (8)

نمودج ايفانسفش Ivancevich للتغيير

*المصدر: (Ivancevich,1989: 556)

وفيما يلي توضيح لكل عنصر من عناصر هذا النموذج:

1-قوى التغيير، وهي قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية والتي سبق شرحها.

2-الاعتراف بالحاجة للتغيير: وتستطيع المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصائيات والميزانيات والتغذية الراجعة وانخفاض الأرباح وتدني معدلات الأداء.

3-تشخيص المشكلة،: ويكون الهدف هنا تحديد المشكلة وغيرها من العوارض وتتفاوت المشكلات في مدى وعمق التحصيل المطلوب، ويمكن الاستعانة باللجان أو فرق العمل لمحاولة حصر و حل المشكلة، ويمكن أيضا الاستعانة بوسيط التغيير الذي قد يكون من داخل المنظمة أو من خارجها.

4-اختيار وتطوير استراتيجية التغيير، تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بأختيار استراتيجية التغيير الأكثر ملائمة وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير:

أ-تغيير البناء التنظيمي.

ب-استراتيجيات تغيير السلوك.

ج- التغيير التقني.

5-تعريف المحددات والظروف المقيدة، يتوقف اختيار الاستراتيجية الملائمة للتغيير على المشكلة ولكن يتأثر ببعض الظروف الحالية السائدة في المنظمة مثل مناخ القيادة، و ثقافة التنظيم، والسياسات المتبعة، الخدمات المقدمة، والهيكل التنظيمي، وإذا تم تجاهل هذه الظروف فإنه من المحتمل زيادة تعقيد المشكلة بدلا من حلها.

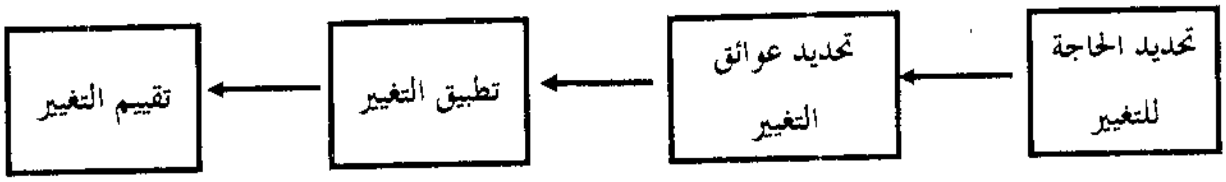
6-مقاومة التغيير، وسوف يتم دراسة هذه المرحلة بشيء من التفصيل لاحقا.

7-تنفيذ التغيير ومتابعته، وتتضمن هذه المرحلة عنصرين وهما:

أ. التوقيت ويعتمد على دورة عمل المنظمة.

ب. النطاق وهو مقدار التغيير الذي سوف يتم إحداثه.

أما شارلز هل و جونز فقد حددا مراحل عملية التغيير بالنموذج التالي(هل وجونز، 2001):



*شكل رقم (9)

نموذج شارلز هل وجونز للتغيير

*المصدر: (هل وجونز، 2001: 736)

خرافات التغيير ومقاومة التغيير:

خرافات التغييــر:

تختلف تصورات الأفراد حول التغيير بين مؤيــد ومعارض،حيــث يعتقــد البعض أن التغيير ما هو إلا عملية خراب تؤول بالمنظمة إلى التدهور والــدمار، ويدور حول موضوع التغيير العديد من الخرافات نذكر منها(الخزامي، 1993: 23-28):

1- التغيير تخريب وانحراف للواقع: هناك بعض الأفراد الذين يعتقدون بأن المنشــآت مستقرة وثابتة ومستمرة وأي تغيير أو تعديل عليها هو تخريب وانحراف.

- التغيير ضار ومعذب: إن التغيير يؤدي إلى القلق والاضطراب وعدم الإســتقرار، ولكن التغيير في الحقيقة بريء من أن يكون سببا في الضرر والاضطراب ويعود هذا الاعتقاد السائد إلى طريقة تقديمه أو معدل حدوثه.

- تتجه كل المجتمعات إلى النـ. الغربي(التغيير . .تورد):حيث تقوم هذ الخرافــة على أن المجتمعات تتطور وتغير من أساليب العمل فيها لتصبح مقلدة للمجتمعات الغربية، وكذلك بقبونها التكنولوجيا وأنظمــة المعلومــات وإنهــا تحــاول تقليــد المجتمعات الغربية لتصبح مثلها، وهناك شيء من الصحة في ذلــك، لأن معظــم المجتمعات الغربية في أساليب عملها وصناعاتها تستخدم أساليب ومناهج تساعدها على النجاح، ولكن جميع المجتمعات الغربية تتبع نفــس الأنمــاط فــي أنظمتهــا وبالتالي . ن المجتمعات النامية تتبع أنماط مختلفة وتتجه إلى نهايات مختلفة وليس إلى نهاية واحدة (كما تقول الخرافة).

4-إن التغيير والاستمرارية شيء واحد ومجرد خداع لفظي:يوجد اختلاف مابين التغيير والاستمرارية حيث أن التغيير له توجهات أساسية وقد يكون لمعالجة مشكلة معينة أو لتحقيق مكاسب أضافية. إنما الاستمرارية كحقيقة رئيسيةقد لا تتضمن تحقيق مكاسب أو حل مشاكل و كما يراها الصينيون فالكيانات الاجتماعية ليست كيانات خاملة ولكن كلها أيضا" لا تتضمن تغييرات.

مقاومة التغيير:

تعتبر المقاومة للتغيير أمرا حتميا فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة التغيير لأنه يخاف من المجهول وغير متأكد من أن التغيير ضار أو مناسب ويخدم مصالحه.

ويمكن أن تتخذ المقاومة أشكالا" مختلفة وصورا" عديدة ومن أشكال المقاومة (المؤمن وآخرون، 1997 :180-181):

1-التهجم المباشر من قبل الأفراد على أي رأي جديد.

2-الإصرار من قبل الأفراد على أن التغيير ليس عادلا".

3-تقليل الأفراد من الحاجة للتغيير.

4-ظهور الفرد بمظهر المنزعج وغير القادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير.

5-محاولة الافراد إظهار وتوقع النتائج السلبية للمقترحات المؤيدة للتغيير.

ومن الأسباب التي تدعو الأفراد لمقاومة التغيير (السلمي،1998: 204):

1-عدم خلق الشعور الكافي كعامل الوقت والإلحاح في التطوير.

2-عدم خلق فريق لقيادة جمهور التغيير.

3-ألافتقار للرؤية المستقبلية.

4-عدم توصل الرؤية بكفاءة للآخرين.

5-عدم إزالة المعوقات أمام الرؤية الجديدة.

6-عدم التخطيط المسبق والتنظيم لعملية التغيير.

7-عدم تثبيت التغييرات في ثقافة التنظيم.

وقد ميز ديفز ونيوستروم Davis و Newstrom ثلاثة أنواع من المقاومة والتي تتفاعل مع بعضها البعض، وينشأ عنها الاتجاه العام للموظف نحو التغيير(Davis & Newstram,1989: 291):

1- عوامل منطقية: تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة وتتضمن: الوقت المطلوب للتكيف، والوقت الإضافي لإعادة التعلم، واحتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة، وتكاليف اقتصادية للتغيير، والتساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.

2- عوامل نفسية: وتعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات وتتضمن: الخوف من المجهول، وعدم التسامح مع التغيير،وعدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير، والحاجة للأمن، والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن.

3- عوامل اجتماعية: وتعتمد على مصالح وقيم الجماعة وتتضمن: التحالفات السياسية، والقيم المضادة للجماعة، و نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة، والحفاظ على مصالح مكتسبة، والرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة.

وقد صنف شارلز وجونز عوائق التغيير إلى أربعة مستويات وهي (شارلز وجونز، 2001 :738-741):

1- العوائق على المستوى الكلي للمنظمة:

أ- نوعية الهيكل الذي تتبناه المنظمة، فإذا كانت تستخدم هيكل المصفوفة الذي يتسم بالمرونة ذلك يجعل من عملية التغيير أمرا" أسهل مما لو كانت تتبنى الهيكل الوظيفي أو النظام المركزي فهيكل المصفوفة والنظام اللامركزي يعد أكثر مرونة مقارنة بالهيكل الوظيفي الذي يتسم بالرقابة القريبة.

ب- لنمط الثقافي السائد في المنظمة فالأنماط المرنة تعتبر أكثر قابلية للتغيير من الأنماط المتبعة مثلا" في المنشآت العسكرية المعقدة.

ج- **حجم المنظمة** ودرجة نفوذها، حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة وهيكلها التنظيمي وفروعها المنتشرة، يؤدي ذلك إلى زيادة تعقيدها.

2- العوائق على مستوى الأقسام:

هناك بعض الأقسام التي تترابط وتتداخل فيما بينها مما يجعل من عملية التغيير في قسم ما ذا تأثير على الأقسام الأخرى ذات العلاقة، ونظرا" لأن التغيير

قد يرجح مصلحة قسم على الأقسام الأخرى فإن ذلك قد يخلق اتجاهات مضادة للتغيير.

3- العوائق على مستوى الوظيفة:

إن الاختلاف في توجهات الوظائف قد تصعب من صياغة ومباشرة استراتيجية جديدة مثل الاختلاف بين وظائف البحوث والدراسات من جهة ووظائف الإنتاج من جهة أخرى.

4- العوائق على مستوى الفرد :

التغيير ينطوي على عدم التأكد وبالتالي الخوف من المجهول والشعور بعدم الأمان، والولاء الشديد للمنظمة،والخوف على المصالح الشخصية، ونقص المعلومات لدى العاملين،وضعف الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وتختلف قوة المقاومة باختلاف أسلوب التغيير حيث تزداد المقاومة في التغيير الجذري وتكون متوسطة في التغيير الإبداعي ومنخفضة في التغيير التكيفي.

التعامل مع مقاومة التغيير:

لا يمكن إغفال أهمية مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفاعلية عملية التغيير، وقد تم تقديم العديد من المقترحات سواء كانت على المستوى العلاجي أو الوقائي للتعامل مع مقاومة التغيير، ومن بين الاستراتيجيات العامة لتقليص مقاومة التغيير(المؤمن وآخرون، 1997 :185-187):

1- التعليم والاتصال مع العاملين.

2- المشاركة والسماح للآخرين في التخطيط والتصميم بعملية التغيير.

3- الدعم والمؤازرة للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير.

4- التفاوض والإتفاق وتقديم الحوافز للأفراد وإجراء المساومات معهم مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير.

5- الإكراه الصريح والضمني وتهديد أي فرد يقاوم التغيير واستخدام القوة والسلطة لجعل الناس يتقبلون التغيير.

ثانيا:الدراسات السابقة

أولا: الدراسات العربية

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات في مجال التغيير والعوامل المؤثرة وخاصة النتائج المترتبة إلى وجود عدد قليل من الدراسات الميدانية وخاصة في البيئة العربية ومن أهم الدراسات التي تم التوصل إليها:

دراسة قامت بها ابتسام الحلواني (الحلواني، 1990) بعنوان "التغيير ودوره في التطوير الإداري"، حيث هدفت الدراسة إلى التعريف بالتغيير على انه مطلب أساسي وأنه يقع بالأساس على عاتق القائد الإداري ثم تعرضت إلى مظاهر التغيير الإداري والمبادئ التي يقوم عليها التغيير وأنواع التغيير في المنظمات الإدارية، وهدفت أيضا إلى توضيح أسباب لجوء التنظيم الإداري إلى التغيير وكيف تتم عملية التغيير والقوى الكابحة للتغيير وأوجه المقاومة والصعوبات التي تواجه عملية التغيير في المنظمة ومحددات التغيير الوظيفي متطرقة إلى الإبداع الإداري وعلاقته بالتغيير، وتوصلت الدراسة إلى أن التغيير هو خطوة من خطوات الإبداع ويحتاج نجاحه إلى قيادة فذة تستطيع الاستفادة من ايجابيات المقاومة التي يمكن أن يتعرض لها التغيير والحد من السلبيات.

دراسة قام بها فؤاد القاضي (القاضي، 1992)، حول" نطاق وآفاق التطوير التنظيمي"، ناقش فيها رياح التغيير واستطلع ملامحه ومفاهيم التطوير التنظيمي وأهدافه والمداخل الأساسية في ذلك متعرضا بذلك إلى السلطة والنفوذ والروح المعنوية كمحور أول من محاور التغيير، والفرد والجماعة والمجتمع كمحور ثاني، أما المحور الثالث فيتعلق بأساليب وأنواع إحداث التغيير. ثم ناقشت الدراسة نماذج ناجحة لإحداث التغيير في المنظمات وتوصلت إلى ضرورة إن تقوم الإدارة العربية بضرورة صياغة كثير من المفاهيم الإدارية والتنظيمية مما يتفق مع متطلبات المرحلة الحالية وما فيها من تغييرات كبيرة وهائلة سواء كان ذلك تغييرات في هيكل السكان أو تغييرات اقتصاديه واجتماعية وتكنولوجية وان يكون هناك تخطيط مدروس للتغيير بحيث تصبح منظماتنا قادرة على تحقيق التنمية الاقتصاديه والاجتماعية في ظل التغييرات المختلفة.

ثانيا:الدراسات السابقة

أولا: الدراسات العربية

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات في مجال التغيير والعوامل المؤثرة وخاصة النتائج المترتبة إلى وجود عدد قليل من الدراسات الميدانية وخاصة في البيئة العربية ومن أهم الدراسات التي تم التوصل إليها:

دراسة قامت بها ابتسام الحلواني (الحلواني، 1990) بعنوان "التغيير ودوره في التطوير الإداري"، حيث هدفت الدراسة إلى التعريف بالتغيير على انه مطلب أساسي وأنه يقع بالأساس على عاتق القائد الإداري ثم تعرضت إلى مظاهر التغيير الإداري والمبادئ التي يقوم عليها التغيير وأنواع التغيير في المنظمات الإدارية، وهدفت أيضا إلى توضيح أسباب لجوء التنظيم الإداري إلى التغيير وكيف تتم عملية التغيير والقوى الكابحة للتغيير وأوجه المقاومة والصعوبات التي تواجه عملية التغيير في المنظمة ومحددات التغيير الوظيفي متطرقة إلى الإبداع الإداري وعلاقته بالتغيير، وتوصلت الدراسة إلى أن التغيير هو خطوة من خطوات الإبداع ويحتاج نجاحه إلى قيادة فذة تستطيع الاستفادة من ايجابيات المقاومة التي يمكن أن يتعرض لها التغيير والحد من السلبيات.

دراسة قام بها فؤاد القاضي (القاضي، 1992)، حول" نطاق وآفاق التطوير التنظيمي"، ناقش فيها رياح التغيير واستطلع ملامحه ومفاهيم التطوير التنظيمي وأهدافه والمداخل الأساسية في ذلك متعرضا بذلك إلى السلطة والنفوذ والروح المعنوية كمحور أول من محاور التغيير, والفرد والجماعة والمجتمع كمحور ثاني، أما المحور الثالث فيتعلق بأساليب وأنواع إحداث التغيير. ثم ناقشت الدراسة نماذج ناجحة لإحداث التغيير في المنظمات وتوصلت إلى ضرورة إن تقوم الإدارة العربية بضرورة صياغة كثير من المفاهيم الإدارية والتنظيمية مما يتفق مع متطلبات المرحلة الحالية وما فيها من تغييرات كبيرة وهائلة سواء كان ذلك تغييرات في هيكل السكان أو تغييرات اقتصاديه واجتماعية وتكنولوجية وان يكون هناك تخطيط مدروس للتغيير بحيث تصبح منظماتنا قادرة على تحقيق التنمية الاقتصاديه والاجتماعية في ظل التغييرات المختلفة.

دراسة قام بها زكي النجار (النجار، 1992)، حول "أسس تخطيط برامج التطوير الإداري في الدول النامية"، حيث ناقشت الدراسة أساليب التغيير ومسؤولية الدولة ومقومات التغيير المخطط ومشكلاته, وما يجب أن تشمله خطة التطوير, ومعوقات التغيير وسبل مواجهتها, وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الأخذ بأسلوب الإدارة التكنولوجية كمدخل رئيسي للتطوير الإداري وتحقيق التنمية, ومسؤولية الدولة في هذا المجال هي ضرورة الأخذ بربط الأجور والحوافز والدعم والتسهيلات بأهداف الإدارة التكنولوجية, وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات لتحقيق أقصى إنتاجيه ممكنه.

دراسة قام بها محمد الحنيطي (الحنيطي،1994)، بعنوان "اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن"، حيث هدفت الدراسة للتعرف على أراء المديرين في المستويات الثلاث (العليا، والوسطى، والدنيا) حول موضوع التطوير والإصلاح الإداري حيث تم توزيع (256) استبانة في (68) مؤسسة في القطاع العام، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم تناسب الرواتب المدفوعة للعاملين وغلاء المعيشة, ومعاناة الأجهزة الإدارية في القطاع العام من نقص في القوى العاملة المدربة، وعدم مشاركة كافة المستويات الإدارية في جهود التنمية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام كامل للحوافز بما يتناسب مع الظروف المعيشية، وتشجيع المشاركة للعاملين، وتنمية قدرات العاملين وتأهيلهم بما يتناسب مع المرحلة الجديدة. وتعرضت الدراسة إلى خطط التنمية للتطوير والإصلاح الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية.

دراسة قام بها ايمن أبو حمديه (ابوحمديه، 1994)، بعنوان "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن" وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين تعود العاملين على أعمالهم وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي وبينت الدراسة كذلك وجود علاقة سلبية بين ضعف نظام المعلومات في عملية التغيير ومقاومة العاملين له, وأوصت الدراسة بضرورة زيادة مشاركة العاملين في عملية التغيير وتعريفهم وتوعيتهم بأهميته ودوره في

المنظمة التي يعملون بها, وعقد الدورات التدريبية المستمرة للعاملين بحيث تنمي فاعليتهم وتزيد قدرتهم على مواكبة عملية التغيير.

دراسة قام بها علاءعبد الحسين الساعدي (الساعدي،1996)، بعنوان"أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني"، حيث ناقشت الدراسة ماهية التغيير التنظيمي وأنواعه وأساليبه ومفهوم مقاومة التغيير وأسبابه وأسباب التأييد. وبلغ حجم عينة الدراسة (73) مفردة موزعين بين الذكور والإناث وتوصلت الدراسة إلى وجود مقاومه بشكل عام بين الأفراد للتغيير التنظيمي، وأن الإناث يقاومن التغيير أكثر من مقاومة الذكور, وإنه كلما قلت عدد سنوات الخبرة كلما زادت مقاومة الأفراد للتغيير، وان حملة الشهادات العليا ومما يشغلون الإدارتين العليا والوسطى هم أكثر تأييدا للتغيير، وأوصت الدراسة بضرورة توعية العاملين بأهمية التغيير وضرورة الحصول على دعم القيادات الإدارية العليا, وضرورة توفير مناخ تنظيمي مناسب وتوفير مستلزمات مادية وبشريه وفنيه للتغيير التنظيمي.

دراسة قام بها أحمد سالم العامري وناصر محمد الفوزان، (العامري والفوزان، 1997)، حول" مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية أسبابها وسبل علاجها"، حيث تعرضت الدراسة لدراسة التغيير من حيث المفهوم ومفهوم المقاومة وأسبابها، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض ممن تنطبق عليهم شروط الخدمة المدنية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة إشراك العاملين في عملية تخطيط وتنفيذ التغيير وبناء الثقة والانفتاح بين الموظفين والإدارة، وإيجاد درجه عالية من الاتصال والتنسيق بين جميع الأطراف المشتركة في عملية التغيير والحصول على قناعة كافية من العاملين بأن الوضع القائم بحاجة إلى تغيير، والعمل على تحليل الثقافة التنظيمية والوقوف على أبعادها، وقبل ذلك الحصول على دعم ومساندة القيادات الإدارية وذلك بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أسباب المقاومة ومنها أسباب فكريه, اجتماعيه, وشخصية واقتصادية تتعلق بالعاملين،

وإجرائية وفنيه تتعلق بالمنظمة، وتنسيقيه وضعف اتصال بين العاملين والقائمين على التغيير.

دراسة قام بها موسى سلامه اللوزي (اللوزي، 1998)، بعنوان"اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير"، واختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية مكونه من (603) عامل وعامله، وناقشت الدراسة أنواع التغيير، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لمتغير الجنس بين اتجاهات العاملين في مجال التغيير، كما يوجد اثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى اتجاهات العاملين نحو التغيير، في حين انه لم يثبت تأثير ذو أهمية لمتغيري العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة لمبادئ التعاطف مع العاملين والتواصل معهم, وإشراكهم وتعريفهم على أسباب التغيير وأهدافه من اجل نجاح عملية التغيير، وضرورة خلق مضمون جذاب وواضح للتغيير والحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير، وتشجيع المبادرة والابتكار، وإيجاد أنظمة للمكافآت والحوافز للعاملين، وضرورة تدريب العاملين على سلوكيات جديدة تساعد في إنجاح التغيير

دراسة قام بها حسين عبد الله التميمي واحمد محمد الحضرمي(التميمي والحضرمي، 1997)، بعنوان "بعض العوامل المؤثرة في عملية التجديد والابتكار في البنوك التجارية في اليمن "، حيث تناولت الدراسة نشأة وتطور نظام الصيرفه التجارية في اليمن و تم توزيع(220) استبانه على العاملين في المراكز الرئيسية لهذه البنوك، وتوصلت الدراسة إلى أن دعم وتشجيع الإدارة العليا كان من أهم العوامل المؤثرة في عملية التجديد, وهناك علاقة موجبه بين عملية التجديد وحداثة تعيين الموظف والعكس صحيح, كما أن هناك علاقة موجبة بين عملية التجديد والتطورات الحاصله في الصناعة المصرفية, وكذلك هناك علاقة موجبة بين التجديد والتغيرات البيئية ودرجة المنافسة، وأخيرا توصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات عملية التجديد في البنوك هو البطء في انتقال الفكرة من المجال النظري إلى المجال التطبيقي.

دراسة قام بها موسى المدهون (المدهون، 1999)، بعنوان "الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري"، حيث تناولت الدراسة نماذج مقترحة لاستراتيجيات التغيير ومنها استراتيجية إعادة الهندسة, استراتيجية إدارة الجودة الشاملة, استراتيجية تخفيض حجم العمالة, استراتيجية إعادة الهيكلة البطيئة, وأوضحت الدراسة مقارنة بين هذه الاستراتيجيات ثم ناقشت دور القيادة في عملية التغيير وضرورة ملائمة النمط القيادي للاستراتيجية المستخدمة للتغيير، مع التركيز على العاملين بصوره كبيرة، والتركيز على أهمية الزبائن في عملية التغيير.

دراسة قام بها طارق يونس (يونس، 1998) حول "استجابة المديرين لتغيير الأهداف الاستراتيجية في إطار القطاع العام"، وقد تم تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة تم توزيعها على عينة عشوائية من المديرين العاملين في مستوى الإدارة العليا في منظمات القطاع العام بلغ عددهم عشرين مديرا من الذكور من حملة الشهادة الجامعية الأولى مع خبرة لا تقل عن عشر سنوات في العمل القيادي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قويه بين تطوير الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعامل الاقتصادي، وعلاقة ضعيفة بين تطوير الأهداف الاستراتيجية وتطوير العلاقة بالمستهلك، وأظهرت نتائج الدراسة أن معاملات استجابة المديرين للتغيير وتطوير الأهداف في إطار المحددات البيئية كانت عالية نسبيا، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير بيئات اقتصادية وإيجاد تدفقات مالية جديدة من اجل تخفيف وطأة الضغوط الاقتصادية، وضرورة إعطاء المنظمات نوع من الصلاحيات الظرفية التي تتيح لها حرية تنويع أنشطتها مما يعطيها القدرة على تطوير الذات، وإجراء مثل هذه الدراسة على القطاع الخاص والمختلط والحكومي

دراسة قام بها طلعت بن عبد الوهاب بن عبدا لله سندي(سندي، 2000)، بعنوان" التطور التكنولوجي وأثره على العاملين: عرض تحليلي للإسهامات العلمية"، حيث ناقشت الدراسة تعريف لمفهوم التكنولوجيا، ثم ناقشت الدراسة أثار التكنولوجيا وأثار تطورها على بيئة العمل، وخلصت الدراسة إلى أن التكنولوجيا

تركت أثارا عميقة في المنظمات وشملت كافة المحاور الرئيسية للمنظمة فقد شملت الوظيفة, البيئة التنظيمية، الفرد على اعتباره المحور الرئيسي في العملية الإدارية, مما أدى إلى إحداث تغييرات جذريه في أساليب العمل وإجراءاته، وأوصى الباحث بضرورة أجراء الدراسات الميدانية للوقوف على هذه التغييرات والتحديات التي تتعرض لها المنظمات وذلك للحد من الآثار السلبية التي يمكن أن يتعرض لها العاملون.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

أجرى سكـوتر و ثومسون(Schater &Thomson،1992)دراسة بعنوان "برامج التغيير الناجحة تبدأ مع النتائج" بينَ الباحثان فيها إلى ضرورة تحديد النتائج المرغوبة عند وضع أي برنامج للتغيير من قبل كل وحدة في الإدارة، لتتمكن كل وحدة من إجراء التغيير المطلوب منها حيث تقوم كل وحدة بدورها بوضع خطة عمل تؤدي من خلالها إلى تحقيق أهدافها وبرامجها متضمنة حاجات الأفراد وأهدافهم وبما لا يتعارض مع أهداف الوحدة والتي تصب بمجملها في خدمة الخطة الشاملة للتنظيم.

وفي دراســـة قام بها ستيوارتس (Stewarts, 1993) بعنوان "إعادة الهندسة والأداة الإدارية الجديدة الساخنة" بين الكاتب أن التغيير نتيجة حتمية للتقدم التكنولوجي ويتضمن التغيير الثقافة المؤسسية وطرق عمل الأفراد، حيث أن التقدم التكنولوجي ينتج عنه إدخال طرق وأساليب عمل جديدة مما يدفع التنظيم إلى ضرورة تطوير مهارات الأفراد وزيادة معرفتهم حتى يستطيعوا الاستفادة من التطورات التكنولوجية ويؤدي التقدم التكنولوجي إلى تغيير ثقافة المنظمة، وتحسين طرق العمل وقد يساعد على تبسيط الإجراءات والقوانين المعمول بها وزيادة مرونة العمل المؤسسي ويؤدي إلى زيادة الاعتماد على عنصر التخصص في أداء العمل مما يرافقه تغييرات في الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين مستويات التنظيم المختلفة وإفراده.

دراسة رودا وكوسي (Rouduah & Kusy,1995) والمعنونة " بتطوير المنظمة وإدارة التغيير" بينَ الباحثان أن أسباب التغيير تعود إلى أسباب بشرية وبيئية بالإضافة إلى أسباب تعود إلى المنافسة العالمية، وقد بينَ الباحثان أن عملية التغيير عملية مستمرة وتكمن هذه التغييرات في ثقافة الأفراد ومهاراتهم وتطور خبراتهم وتجدد الحاجات والرغبات لديهم وتعتبر المنافسة دافعا أساسيا للتغيير مما يؤكد على الحاجة إلى دراسة المتغيرات المحيطة من اجل بقاء واستمرارية المنظمات وصمودها أمام المنافسين مما يحدو بالمنظمات إلى متابعة دراسة المعلومات المستجدة في البيئة المحيطة وعلى مختلف الأصعدة والمستويات سواء كانت اقتصادية وثقافية واجتماعية وذلك للتأهب والمواكبة بحيث يكون هناك تغيير مخطط مبني على معلومات دقيقة مع التأكيد على تقييم عملية التغيير وقياس نتائجها باستمرار والمقارنة بين ما هو موجود فعلي وما هو مخطط له.

أكدت الدراسة التي قام بها جيبسون (Gibson, 1995.) "النموذج العقلاني، النموذج الثقافي – الاجتماعي، ونماذج السلطة في التغيير التنظيمي"، شكلت هذه النماذج إطار العمل النظري للدراسة ، كما أستخدم دراسة الحالة لوصف عملية ديناميكيات التغيير التنظيمي المخطط. واستخدمت نماذج التغيير التنظيمي الثلاث وذلك للبيان أن جهود التغيير تظهر استعمال متغيرات وسيطة، هيكلية، تكنولوجية، وسلوكية صممت لزيادة الفعالية، والكفاءة من خلال محاور تمثل(تحسين عمليات التقنية، تحسين القيادة، الإدارة، ومهارات التدريب، تحسين الاتصالات ومشاركة العاملين، تحسين علاقات المستهلك، تحسين البيئة محل العمل، تمكين العاملين وتبديل علاقات السلطة).

أكدت الدراسة التي أجراها واكنر (Wagner, 1995) على المديرين في الإدارة الوسطى في خمسة قطاعات تنظيمية مختلفة، كون التغيير يؤثر على ذلك المستوى ويتطلب مهارات معقدة في بيئة عمل متغيرة، ويشكل التغيير ضغطاً يستوجب التعامل معه استراتيجيات على المستويين الفردي والتنظيمي، كما بحثت الدراسة في مجالات الاختلاف بين صنفين من المديرين (الأمثاليين والواقعيين)

مستنده إلى عوامل متداخلة ديموغرافيه وتنظيمية، وأوضحت النتائج أنه بالرغم من الاختلاف بين هذين الصنفين في النظرة إلى عملية التغيير فإن كلاهما يؤكد أهمية التدريب الإداري والتنسيق مع القيادة الإدارية العليا، واستخدام الاتصالات المفتوحة والحقيقية، لتحقيق عملية التغيير.

وأجريت دراسة شيرو (Schiro,.1995) في نوعين من الصناعات (الطبية والإنتاجية)، وذلك لتحديد فيما إذا كان العاملون – ذوي الياقات البيضاء – على دراية بالتغيرات الرئيسية التي تحدث في المنظمة الأمريكية، وكيف تؤثر عليهم هذه التغيرات ؟ وهل اتخذوا خطوات لرفع درجة مهاراتهم وتعليمهم استجابة للتغير المحتمل خلال فترة محددة ؟وقد أوضحت النتائج أن كل أفراد العينة تقريباً على بينة من التغيرات الجارية في منظماتهم، وإن أكثر من النصف تعرضوا لضغط التغيير وأقل من نصفهم شعروا بأن قيمة منظماتهم قد ازدادت بعد التغيير، وأن ثلاثة أرباع المستجيبين متفقين على ضرورة تهيئة العاملين للتغيير وأن أكثر من النصف شعروا بأن منظماتهم تقدم الدعم لتعليمهم وتحقيق أهداف مسارهم الوظيفي.

تناولت دراسة الزامل واخرون(Ezzaamel & Others,1996) مستوى إدراك المديرين في الإدارات العليا لممارسات إدارة التغيير في الشركات الصناعية البريطانية، شملت الدراسة (129) مديرا، وتضمنت نتائجها ثلاثة مجالات دراسية: مجال الممارسة لإدارة التغيير، أساسيات التغيير في مجالات الموارد البشرية ومستويات الإدارة، درجة النجاح في التغيير الإداري، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المديرون يدركون سرعة استمرارية التغيير ضمن القطاع الصناعي البريطاني، وأن هنالك دليل واضح يواجه ضغط متزايد للحصول على نتائج. وأن الاتجاه نحو المستهلك الأقوى والأكثر استخداما للتكنولوجيات. والتغيرات تظهر الثغرات الأصلية في الممارسات السابقة.

تبحث الدراسة التي قام بها لورد وهارتلي (Lord & Hartley, 1998) في إحدى منظمات الخدمة العامة حيث تضمنت عينة الدراسة (167) موظفا لتوضيح العلاقة بين اتجاهات العاملين نحو التغيير والولاء وعدم الأمن الوظيفي، وبنيت

الدراسة على فرضيات إن العاملين الذين لديهم ولاء تنظيمي عالي أو منخفض سوف يكونون اقل حماسا وحاجة للتغيير، وكان من نتائج هذه الدراسة إن العلاقة بين الولاء التنظيمي والتغيير كانت ذات ارتباط سلبي بالنسبة للعاملين مع ازدياد هذا الارتباط بين عدم الأمن الوظيفي والحاجة للتغيير حيث يتولد لدى العاملين شعور قوي بأن هناك مشكلة في الأداء التنظيمي وأن العاملين لا يجدون الدعم الكافي للتعامل مع هذه المشكلة.

دراسة روبنس(Robbins, 1999) والتي عنوانها "دليل إدارة التغيير" حيث بين الباحث أن الموظفين في المؤسسة يمكن أن يكونوا عاملا مساعدا وقويا في التغيير، أو يمكن أن يكونوا عائقا أمام القيادة ونظام الاتصالات وفرق العمل، وقد بين الباحث أن إدارة التغيير تعتمد على ثقافة المؤسسة والمصادر المتوفرة والإبداع والاعتماد على مشاركة العاملين في عملية التغيير والتركيز على سهولة تدفق المعلومات على مختلف المستويات، ووجود أنظمة مرنه كافية لمساعدة الأفراد على الإبداع والابتكار لضمان عملية تغيير ناجحة متضمنة أنظمة حوافز ومكافآت للأفكار المتميزة وللحصول على ضمان تنفيذ الأفراد لخطة التغيير للحد من العوائق التي تقف حائلا دون تنفيذ عملية التغيير بنجاح الناتجة عن سوء عملية الاتصال والمشاركة للعاملين.

في دراسة قام بها السيديري (AL-Sedairy, 2001) بعنوان نماذج التغيير الإداري في الشركات السعودية الصناعية حيث أكدت الدراسة على إن التغيير أمر حتمي لابد منه بسبب عوامل عديدة منها النمو, المنافسة, التطور التكنولوجي, ندرة الموارد, الإبداع، والتغيرات في الاقتصاد, والعوامل السياسية والاجتماعية والهدف الأساسي للتغيير هو التكامل ما بين المهمات والتكنولوجيات والإجراءات والهيكل التنظيمي والعامل الاجتماعي والثقافة التنظيمية، وذلك للتعامل مع الضغوط الجديدة والتغير في أسعار النفط العالمية، حيث شملت الدراسة المنظمات السعودية الصناعية النفطية، وتوصلت إلى إن التغيير ليس فقط التفاعل مع البيئة وليس من اجل المنظمات التقليدية فقط ولكن لتطوير حياة الأفراد والحياة الاجتماعية بشكل عام، ولتوظيف أفضل للمال والإنفاق العسكري والتعامل مع الشركات المنافسة،

ولنجاح ذلك لا بد من تزويد المنظمات السعودية الصناعية بكافة المعلومات لتطبيق التغيير وتشجيعه، وضمان نجاحه وتذليل الصعوبات التي تواجه هذه العملية، وركزت الدراسة على أن عملية التغيير تشمل عدة مستويات وهي تشخيص الوضع الحالي ومدى الحاجة للتغيير ثم تحديد مستوى التغيير وقد يكون تغيير خفيف أو تغيير متوسط أو تغيير عميق.

وبحثت دراسة مايك واخرون (Mike, Tim & Dave, 2000) حول استكشاف تجربة التغيير في المنظمات البريطانية في مجالات الاتصالات, الاتجاهات, التغيير, والتعلم, والتقييم, وقد تضمنت الدراسة (28) منظمة بريطانية موزعة ما بين (14) من القطاع الخاص و(14) من القطاع العام، حيث أجريت الدراسة على (92) مدير في تلك المنظمات، وكان من نتائج هذه الدراسة بأن الضغط من اجل التغيير قد لاقى أهمية اكبر في القطاع العام منه في القطاع الخاص، مع التأكيد من قبل المديرين في القطاعين بأن التغيير عميلة مهمة وضرورية وأنهم يعملون بقوة من اجل تكوين رؤية ايجابية عن عملية التغيير ونتائجها، وأن عملية التغيير التنظيمي يجب أن تهتم بأهداف الأفراد وخبراتهم واختلافهم, وأكدت الدراسة بأن التغييرات الأخيرة قد ترافقت بالضغط والرقابة وعدم ثقة الإدارة بالعاملين مما يؤكد أن التطبيق الفعال للتغيير يجب أن يتوافق ويتلازم مع آليات التعلم التنظيمي.

ثالثا :أسئلة الدراسة وفرضياتها

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما هو مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لعوامل التغيير التالية(التطور التكنولوجي والعوامل الاقتصادية والتشريعات الحكومية والعوامل الاجتماعية والعوامل التنظيمية)؟

2-ما هو مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لمعيقات التغيير في شركة الاتصالات الأردنية؟

3-ما هي تصورات العاملين لأداء شركة الاتصالات الأردنية على المستويات التالية (الهيكل التنظيمي والتكنولوجي والعاملين والبيئة الخارجية)؟

فرضيات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة الفرضيات التالية من خلال اعتماد صياغة الفرض الصفري (Ho) وهي:

1- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي (التطور التكنولوجي والعوامل الاقتصادية والتشريعات حكومية والعوامل الاجتماعية والعوامل التنظيمية) في أداء شركة الاتصالات الأردنية.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي(التطور التكنولوجي والعوامل الاقتصادية والتشريعات حكومية والعوامل الاجتماعية والعوامل التنظيمية) في أداء شركة الاتصالات الأردنية على مستوى الهيكل التنظيمي.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي (التطور التكنولوجي والعوامل الاقتصادية والتشريعات حكومية والعوامل الاجتماعية والعوامل التنظيمية)في أداء شركة الاتصالات الأردنية على مستوى العاملين.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي (التطور التكنولوجي والعوامل الاقتصادية والتشريعات حكومية والعوامل الاجتماعية والعوامل التنظيمية) في أداء شركة الاتصالات الأردنية على المستوى التكنولوجي.

5-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير مجتمعة (التطور التكنولوجي والعوامل الاقتصادية والتشريعات حكومية والعوامل الاجتماعية والعوامل التنظيمية) في أداء شركة الاتصالات الأردنية على المستوى البيئة الخارجية للشركة.

6-لا تختلف تصورات العاملين لعوامل التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، العمر).

سابعاً: لا تختلف تصورات العاملين لمستوى أداء شركة الاتصالات الأردنية باختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، العمر، الخبرة).

وقد تم اعتماد فرضية النفي، والإثبات هو الفرض البديل.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

أسلوب الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة، الذي ينطلق من دراسة الأبعاد النظرية لعملية التغيير ونتائجها، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي في سبيل بناء الإطار النظري والإطلاع على الدراسات السابقة إلى جانب البحث الوصفي التحليلي الميداني الذي ينطلق من الدراسة المسحيه الشاملة لجمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية بجميع فروعها في المملكة الأردنية الهاشمية والمؤلفة من أربعة أقاليم وهي (إقليم عمان الكبرى ويقسّم إلى إقليم عمان الكبرى للمبيعات وإقليم عمان الكبرى للتشغيل والصيانة، وإقليم الشمال ويقسم إلى إقليم الشمال للمبيعات وإقليم الشمال للتشغيل والصيانة، وإقليم الجنوب ويقسم إلى إقليم الجنوب للمبيعات، وإقليم الجنوب للتشغيل والصيانة، وإقليم الوسط ويقسم إلى إقليم الوسط للمبيعات وإقليم الوسط للتشغيل والصيانة) والدوائر الرئيسية في مركز الإدارة العامة ومركز التدريب في الشركة، ويبلغ عدد الموظفين (3700)موظف من مختلف المسميات الوظيفية وقد تم اختيار هذه الشركة كونها لها تأثير في الاقتصاد الوطني وقد قامت بخطى واسعة نحو التغيير في مختلف المجالات وذلك استجابة منها للتغيرات التي حصلت سواء على المستوى الداخلي للشركة وعلى المستوى الخارجي للشركة.وقد تم الاستعانة بدائرة شؤون العاملين في الشركة لمعرفة أعداد العاملين.

عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، تكونت من (850)عاملا من مختلف المسميات الوظيفية وذلك بالاعتماد على الأرقام الوظيفية دون النظر إلى المسمى الوظيفي وذلك لعدم وجود إحصائيات دقيقة بعدد كل مسمى وظيفي، وشكلت نسبة العينة من مجتمع الدراسة (23%) وقامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على جميع مفردات عينة الدراسة، واسترجاع .(720) استبانة من مجموع الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، وتم استبعاد (60)استبان لعدم صلاحيته، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (660) استبان وتشكل ما نسبته (77.6%) من عينة الدراسة،وما نسبته (17.8%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

أداة الدراسة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة حول موضوع التغيير التنظيمي وانسجاما مع أهداف الدراسة ولغاية اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها فقد تم تطوير استبانة تتكون من أربعة أجزاء وفيما يلي توضيح لأجزاء الدراسة:

1-الجزء الأول و يشتمل على معلومات شخصية عن العاملين في شركة الإيصالات، والتي تتمثل في(الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة).

2-الجزء الثاني ويتألف من (34) فقرة تقيس عوامل التغيير التنظيمي وهي موزعة كما يلي:

ا-عوامل التطور التكنولوجي وتقيسه الفقرات(1-6).

ب-العوامل الاقتصادية وتقيسها الفقرات (7-12).

ج-التشريعات الحكومية وتقيسها الفقرات (13-18).

د-العوامل الاجتماعية وتقيسها الفقرات (19-26) .

هـ-العوامل التنظيمية وتقيسها الفقرات (27-34) .

3- الجزء الثالث ويتألف من (11) فقرة تقيس معيقات التغيير التنظيمي وهي الفقرات (35-45).

4- الجزء الرابع من الاستبانة ويتألف من (48) فقرة تقيس المتغير التابع (الأداء) على أربع مستويات وهي:

ا-أداء الشركة على مستوى الهيكل التنظيمي وتقيسه الفقرات (46-60).

ب-أداء الشركة على مستوى العاملين وتقيسها الفقرات (61-75).

ج-أداء الشركة على المستوى التكنولوجي وتقيسه الفقرات (76-82).

د- أداء الشركة على مستوى البيئة الخارجية للشركة وتقيسها الفقرات (83-94).

صدق وثبات الدراسة:

تم عرض الاستبانة على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في قسمي الإدارة العامة وإدارة الأعمال في عدد من الجامعات الرسمية الأردنية للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانة وإبداء آرائهم حول كل فقرة من فقرات الاستبانة وانسجامها مع موضوع الدراسة واستجاب منهم (9) محكمين وبذلك تكون نسبتهم (90%) وبعد دراسة أراء المحكمين تم تعديل محتوى بعض الفقرات وحذف أخرى ودمج بعض الفقرات بناء على التغذية العكسية الراجعة من لجنة التحكيم، وكذلك عرض الاستبانة على عينه اختباريه استطلاعية تعدادها(50) مفرده من مفردات عينة الدراسة للتعرف على درجة وضوح وفهم فقرات الاستبانة من وجهة نظرهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر فهما ووضوحا بناء على ردود أفراد العينة، أما فيما يتعلق باختبار ثبات الاستبانة فقد تم استخراج معامل الثبات للاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability) باستخراج قيم كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha) لجميع متغيرات الدراسة كل على حدة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة والأداة

رقم المتغير	الفقرات التي تمثل المتغير	اسم المتغير	معامل الثبات(كرونباخ ألفا)
1	6-1	التطور التكنولوجي	0.8001
2	12-7	العوامل الاقتصادية	0.8112
3	18-13	التشريعات الحكومية	0.8263
4	26-19	العوامل الاجتماعية	0.8724
5	34-27	العوامل التنظيمية	0.8430
5-1	34-1	عوامل التغيير (العوامل المستقلة)	0.9418
6	45-35	معيقات التغيير	0.8724
7	60-46	الأداء على مستوى الهيكل التنظيمي	0.9165
8	75-61	الأداء على مستوى العاملين	0.9289
9	82-76	الأداء على المستوى التكنولوجي	0.8734
10	94-83	الأداء على مستوى البيئة الخارجية	0.9330
11	94-46	الأداء الكلي(المتغير التابع)	0.9757
12-7	94-1	كافة فقرات الاستبانة	0.9729

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، ويلاحظ من خلال نسبة الثبات العالية أن هناك تجانس كبير بين المبحوثين وهذا يعود إلى سنوات الخبرة الطويلة، والى برامج التدريب المكثفة التي تعقدها إدارة الشركة بمختلف المستويات، وكذلك أن هؤلاء العاملين على اختلاف مستوياتهم ومسمياتهم كان لهم أن يعايشوا التغيير بمختلف مراحله، والوقوف على أثاره.

المعالجة الإحصائية :

لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الباحثة علىمجموعة من الأساليب الإحصائية:

1- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص العينة اعتمادا على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب المتغيرات حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية.

2- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

3- تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار أثر المتغيرات الديموغرافية على تصورات المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

التعريفات الإجرائية:

العوامل المستقلة :

عوامل التغيير التنظيمي :

وهي الدرجة التي تمثل العوامل والأسباب التي تدفع نحو التغيير ويمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية، ويمكن أيضا تقسيمها الى عوامل التطور التكنولوجي، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل السياسية، والعوامل التنظيمية.

التطور التكنولوجي:

وهوالدرجة التي تمثل التطور الذي يحدث في طرق معالجة البيانات والاتصالات، والخدمات الحديثة، وما ينتج عن ذلك من تسريع لإجراءات العمل وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، وتشمل أبعاد هذا المتغير طرق معالجة البيانات(الحاسوب)، طرق الاتصال الحديثة(فاكس، إنترنت... وغيرها)، وتطوير مهارات العاملين، والمعرفة الفنية في الشركة.

العوامل الاقتصادية:

هي الدرجة التي تمثل مجموعة العوامل التي تؤثر في الأوضاع الاقتصادية الداخلية والخارجية للشركة كالمنافسة، ودخول الأردن في منظمة التجارة العالمية، والرغبة في تحقيق مزيد من الأرباح، ومستوى الأسعار والدخل القومي والناتج القومي والقوانين والتعليمات الاقتصادية.

التشريعات الحكومية:

هي الدرجة التي تمثل مجموعة الأنظمة والقوانين والتعليمات والسياسات الحكومية، وأنظمة الرقابة والخدمة المدنية والموازنة العامة التي تؤثر على سير العمل في الشركة .

العوامل الاجتماعية:

وهي الدرجة التي تمثل القيم واتجاهات الأفراد ،وميولهم نحو منتج معين دون غيرة،ضمن المجتمع وتشمل ثقافة الأفراد وأنماط معيشتهم، ومستوى دخلهم ومؤهلاتهم العلمية، وأذواقهم.

العوامل التنظيمية:

هي الدرجة التي تمثل مجموعة العوامل المتعلقة بالتنظيم، وتتمثل في الأهداف، والسياسات التنظيمية، والقيادات الإدارية والهيكل التنظيمي، والروح المعنوية للعاملين، والإجراءات الإدارية، وزيادة وعي العاملين وإدراكهم.

معوقات إدارة التغيير:

وهذه المعوقات هي التي تحول دون نجاح عملية التغيير واستمراريتها وهــي: مــعوقــات تنظيمــيه مــثل تعقد الأنظمة والإجراءات، وعدم وجود تخطيط مسبق، ومعوقات سياسية، ومعوقات إجرائية فنية مثل نقص الخبرات، ومعوقات شخصية اقتصادية مثل ضعف الإمكانيات، ومعوقات شخصية عاطفية مثل القيم والاتجاهات، ومعوقات ثقافية واجتماعية مثل الوضع الاجتماعي للأفراد، والخوف من المجهول.

(المتغير التابع) :

الأداء:

الدرجة التي تمثل طريقة تأدية وتقديم المنظمة لخططها وسياساتها سواء كان على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بالطرق وأساليب العمل في المنظمة، أو على مستوى الأفراد العاملين في المنظمة، وعلى مستوى الهيكل التنظيمي، وأخيرا على مستوى البيئة الخارجية والمحيطة بالمنظمة،واهم أبعاد هذا المتغير هي:

الأداء على مستوى الهيكل التنظيمي:

وهو الدرجة التي تمثل أداء المنظمة في كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي مــن مسؤوليــات، وصلاحيــات، وخطوط السلطة،ووصف ومواصفات وظيفية، وأنماط الرقابة والعلاقات الوظيفية القائمة.

الأداء على مستوى العاملين:

وهو الدرجة التي تمثل كل ما تقوم به المنظمة على مستوى العاملين ويتمثل في عمليات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، وهيكل الأجور والتعويضات، والتدريب والتطوير، والمشاركة والتحضير، والأمن والاستقرار الوظيفي.

الأداء على المستوى التكنولوجي:

الدرجة التي تمثل التحسين المستمر دون توقف لكل مرحلة من مراحل العمليات بحيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا، ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها، والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم خدمة تواكب التغير في متطلبات المستفيد النهائي وهو العميل من خلال استخدام أساليب تكنولوجية حديثة وتبسيط إجراءات العمل.

الأداء على مستوى البيئة الخارجية:

تتضمن العمل على تقديم خدمات ومنتجات بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين منها حتى تكتسب ولائهم وبذلك يتحقق النجاح والمكانة التنافسية، ويتضمن هذا المتغير فهي: القدرة على تحديد العميل، والقدرة على تحديد احتياجات العميل والقدرة على تلبية احتياجات العميل، وتسهيل وصول العميل إلى المنتجات والخدمات، وخدمة المجتمع المحلي.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

شانه شان كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في البلاد فقد شهد قطاع الاتصالات تطورا ملحوظا وملموسا لدى شركة الاتصالات الأردنية منظومة اتصالات متكاملة تعتبر القاعدة الأساس لمختلف خدمات الاتصالات في الأردن

وضمن مراحل التطور التي شهدها قطاع الاتصالات الأردني فقد بدأت شركة الاتصالات الأردنية أعمالها تحت هذا الاسم في الأول من كانون الثاني لعام 1997 بعد تحويل (مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية) إلى شركة مملوكة للحكومة استنادا إلى قانون الاتصالات رقم (13) لعام 1995، وتضع الشركة في أولوياتها أن تتبوأ مكان الصدارة بين مشغلي شبكات الاتصالات في الأردن بتقديمها لخدمات الاتصالات بشكل فعال وجودة عالية وسعر مناسب بما يلبي احتياجات الزبائن ويولد العائدات المجدية ويؤمن الموقف التنافسي للشركة ويوفي بجميع الالتزامات المرخص بها لدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة .

وبهدف تحقيق ذلك فان هذا التاريخ يعتبر نقطة تحول جذري في جميع مجالات عمل الشركة التي أصبحت تتمتع باستقلال مالي وأداري ساهم هذا التحول بتحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن وتطوير منظومة الاتصالات التي تمتلكها الشركة وتمتد لتشمل كافة أنحاء البلاد والتي تعتبر القاعدة الأساسية لمختلف الخدمات التي يقدمها قطاع الاتصالات الأردني هذه المنظومة المتكاملة والتي تشتمل على المقاسم المحلية والوطنية والدولية والتوابع الفرعية ومحطات الاتصال عبر الأقمار الصناعية والشبكات المحلية والوطنية والإقليمية وكوابل الألياف الضوئية والتي تقدم خدماتها الهاتفية لأكثر من نصف مليون رقم هاتفي من خلال سعة هاتفية يتوقع أن تصل إلى المليون خط هاتفي مع نهاية العام الحالي.

وانطلاقا من المهمة التي صممتها الشركة قامت وتقوم بمراجعة شاملة لمختلف مجالات العمل فيها والأنظمة والتعليمات والإجراءات والأساليب التي تساعدها في تحقيق رؤياها المستقبلية بان تبقى تتخذ الموقع المتقدم بين مقدمي خدمات الاتصالات في المملكة كما قامت بإنجاز أضخم مشروع وطني

للاتصالات و تستمر بتنفيذ خطة لتطوير مراكز خدمات الزبائن تجسيدا لشعار " الزبائن أولا " والذي تم إطلاقه والبدء بترجمته عام 1997 الماضي ومكننه أعمالها باعتماد برامج الحاسوب في مختلف مجالات عملها وخصوصا ما يتعلق بالزبائن وإنشاء المراكز المتخصصة مثل مركز الاتصالات الوطنية والدولية ومركز استقبال ومعالجة الأعطال ودعم المراكز القائمة مثل مركز التدريب ومركز الاستعلامات .

وبعد تحويل (المؤسسة) إلى شركة والعمل تحت اسم شركة الاتصالات الأردنية ومنذ اليوم الأول لعملها تحت هذا الاسم فقد بدأت عهدا جديدا في مجال تقديم الخدمات ويتطلع العاملون فيها إلى استكمال الإجراءات والإنجازات لرفع مستوى الخدمة المقدمة للجمهور وفي هذا الإطار بدأت الشركة مرحلة جديدة من العمل والتطوير تخاطب الأنظمة والتعليمات والإجراءات العملية لتطوير عملها في مجال تقديم خدمات الاتصالات وإدامتها والحفاظ على مستوى رفيع لهذه الخدمة، فقد قامت الشركة بمراجعة شاملة لكافة الأنظمة والتعليمات والإجراءات وأساليب العمل وأقرت وتعمل على إقرار وتكريس الأنظمة والإجراءات والأساليب التي تساعدها في تحقيق رؤياها المستقبلية بأن تتخذ موقعا متقدما بين مقدمي خدمات الاتصالات في المملكة، كما قامت الشركة بتطبيق هيكلها التنظيمي الجديد كما قامت بتشغيل مجموعة من أنظمة المعلومات توفر للشركة قاعدة معلوماتية تساعدها على تقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي زبائنها وتساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب. بحيث أصبح العديد من الأعمال في الشركة وخصوصا ما يتعلق بالأعمال الخاصة بخدمات الزبائن تدار بواسطة الحاسوب مما يعني الدقة في المعلومات والسرعة في الإنجاز، وقامت الشركة بدعم كادرها الفني والمالي والإداري بالكفاءات اللازمة لتطوير العمل والأداء وبدأت شركة الاتصالات الاردنية أعمالها شركة وباسمها الجديد عام 1997 وبرأسمال قدره 520 مليون دينار حيث تعتبر أول و اكبر مزود لخدمات الاتصالات في الأردن اعتمادا على إدارتها للبنية الأساسية لشبكة الاتصالات في البلاد والتي تشكل الأساس لخدمات الاتصالات المختلفة وفي مقدمتها مزودي خدمات الانترنت والهواتف الخلوية.

إن كفاءة شركة الاتصالات الاردنية و امكاناتها و قدراتها التي جعلتها تتبوأ المركز المتقدم بين الشركات الرئيسية في المملكة أفسح لها المجال لان تعقد شراكة حقيقية مع إحدى اكبر الشركات العالمية المتقدمة تكنولوجيا في مجال الاتصالات، حيث تم التوقيع على عقد مع شركة الاتصالات الفرنسية والبنك العربي لشراء حصة بنسبة 40% من شركة الاتصالات الاردنية بقيمة 508 ملايين دينار.

أن شركة الاتصالات الفرنسية التي تعتبر مساهمتها في الأردن هي المساهمة الأكبر لها في منطقة الشرق الأوسط بدأت تثمر في تحويل شركة الاتصالات الاردنية إلى كيان اتصالات رئيسي في المنطقة اعتمادا على قيامها بإدخال و توفير خدمات جديدة.

أما بالنسبة لخطط الشركة المستقبلية بوجه عام فمنذ أوائل هذا العام والشركة عاكفة على دراسة وبحث السبل الكفيلة بترجمة تطلعاتها ووعودها والتزاماتها إلى واقع ملموس وتأسيسا على ذلك فان الاتصالات الاردنية تعمل على تحسين خدماتها لتقديمها بكفاءة وجودة عالية وبأسعار مبنية على أساس كلفة خدمات الاتصالات والخدمات ذات القيمة المضافة لمواكبة متطلبات السوق والاستجابة لتوقعات المستقبل، حيث ان الهدف هو تقديم خدمات على مستوى عالمي من خلال تبني وتطبيق أحدث التقنيات الحديثة، وفي هذا الإطار فقد كانت الشركة قد اعتمدت استراتيجية و خطة عمل تخاطب الاولويات التالية مستشرفة الاحتياجات المستقبلية للزبائن ومتطلعة لان تبقى في موقع المقدمة بين مشغلي ومقدمي خدمات الاتصالات في الأردن ومتطلعة لان تقدم خدماتها بمستوى متميز عالمي رفيع لينسحب تميز الشركة ليس على المستوى المحلي فحسب بل وعلى المستويين الإقليمي والعالمي اما الاولويات فهي:

تطوير وتحسين شبكة الهاتف الصوتية ، بناء شبكة تراسل معلومات، إن نكون مزودين لخدمات المعلومات والانترنت ، إشباع رغبات الزبائن، تخفيض التعرفة وبناء مركز محوري عالمي للاتصالات في الأردن .

وفي سبيل تحقيق تلك الأولويات فقد قامت الشركة بالعديد من الإجراءات العملية فقد قامت الشركة في شهر حزيران الماضي بإعلان تخفيضات على حزمة

من الخدمات التي تقدمها وشملت بشكل خاص أجور دارات الاتصال التي تنعكس على مزودي خدمات الانترنت والشركات التي تتعامل مع تراسل المعطيات كما تم تخفيض أجور المكالمات للوصول إلى شبكة الانترنت للزبائن من المحافظات خارج عمان الكبرى وتخفيض أجور عدد من الخدمات الأخرى .

وقعت الشركة اتفاقية مع شركة فلاج للكوابل البحرية للحصول على مسارات باتجاه الولايات المتحدة وهي مسارات ذات سرعات عالية تساعد في سرعة الدخول إلى شبكة الانترنت وسرعة إرسال و تلقي المعلومات، كما تم التوقيع على اتفاقية بناء و تزويد الشركة بنظام جديد للفوترة وخدمة الزبائن تم تشغيله كاملا في تموز من العام قبل الماضي حيث يقدم النظام حلولا متعددة لعملية إصدار وإنتاج وتوزيع فواتير الخدمات التي تقدمها الشركة.

وعلى مستوى تقديمها للخدمات الجديدة فقد تم إطلاق خدمة الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة / السرعة الأولية في منطقة عمان الكبرى، واتخذت الشركة استعداداتها لإطلاق مجموعة من الخدمات هي الموقع الشامل للمعلومات على الانترنت " البورتال "في أيلول الماضي و خدمة الاتصال المجاني الرقم 800 في وخدمة البطاقات المدفوعة مسبقا ، كما قامت بتشغيل خدمة الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة / السرعة الأولية في المدن الرئيسية و تشغيل شبكة المعلومات والانترنت في منطقة عمان الكبرى، نفذت الشركة عدة مشاريع هي شبكة التغطية الصوتية وتشغيل شبكة المعلومات والانترنت في المدن الرئيسية وخدمة الاتصال عبر المحطات الفضائية الصغيرة .

وبشكل عام فان لدى الشركة التزام في النهضة الاجتماعية والاقتصادية والتقنية في المملكة وتوفير خدمات الاتصالات ذات الكلفة المنخفضة وتوفير الحلول للاتصالات في كل مكان في المملكة انطلاقا من قيم الشركة والمتمثلة في القرب والالتزام والاستمرارية و بناء على ذلك فان تطلعات الشركة وخططها المستقبلية لن تتوقف عند حد فهي ضمن قطاع يتنامى باضطراد ويتغير وسمته التطور يوما بعد يوم لذلك على الاتصالات الاردنية مهمة هي مواكبة التطورات

والتغيرات العالمية في قطاع الاتصالات والعمل الدؤوب بان يصبح الأردن ضمن الدول المتقدمة في هذا المجال .

إن المهم في الأمر هو تقديم الخدمة محور السؤال وعليه فان خدمة تراسل المعطيات والانترنت هي إحدى الاولويات التي تواصل لشركة استعداداتها الحثيثة لتقديمها ومشروع خدمة الانترنت وتراسل المعطيات يعتبر احد المشاريع الهامة والكبرى التي تنفذها الاتصالات الاردنية نظرا للأثر المزدوج الذي سينعكس على الزبائن من الأفراد والشركات وعلى مزودي خدمات الانترنت ، أما من حيث الجودة والأسعار فقد سبق وان ذكرت فان التزام الشركة بتوفير أحدث التقنيات في خدمات الاتصالات وتقديم الخدمة بأسعار معقولة هو أمر ينسحب على جميع الخدمات التي تقدمها الشركة وببساطة فان خدمة تراسل المعطيات والانترنت إلي، بجودة وأسعارا منافسة، نعمل على أن تلبي توجيهات جلالة الملك عبد الله الثاني المعظم والتي عبر عنها في أكثر من مناسبة واعتمدناها في الشركة من اؤلى القواعد التي تدفعنا إلى مزيد من الجهد لتقديم هذه الخدمة والخدمات الأخرى ولتكون في متناول الزبائن في كافة أنحاء المملكة .

1- وصف خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (2)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	508	%77
	اناث	152	%23
العمر	25 سنة فاقل	49	%7.4
	26-35 سنة	282	%42.7
	36-45 سنة	220	%33.3
	46سنة فأكثر	109	%16.5
المسمى الوظيفي	مدير إقليم	6	%0.9
	مدير	24	%3.6
	رئيس قسم	76	%11.5
	مهندس	19	%2.9
	فني	189	%28.6
	إداري	75	%11.4
	كاتب	271	%41.1
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	311	%47.1
	دبلوم	157	%23.8
	بكالوريوس	161	%24.4
	دراسات عليا	31	%4.7
الخبرة	5سنوات فاقل	94	%14.2
	6-10 سنة	180	%27.3
	11-15 سنة	157	%23.8
	16 سنة فأكثر	229	%34.7

بيين الجدول رقم (2) إن عدد الذكور يقارب أكثر من ضعف عدد الإناث حيث بلغت نسبة الذكور(77%) من مجموع أفراد العينة، في حين إن نسبة الإناث بلغت (23%) من مجموع أفراد العينة وهذا يعكس واقع المؤسسات الحكومية، وخاصة إن شركة الاتصالات الأردنية كانت تعمل في ظل مؤسسات الخدمة المدنية إذ في الغالب تكون نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث وخاصة في المؤسسات المتخصصة فنيا، التي يتطلب عملها ذكورا.

وفيما يتعلق بمتغير العمر، فكانت أعلى نسبة هي الفئة العمريه (26-35) سنة إذ بلغت نسبتها(42.7%) تلاها في ذلك فئة (36-45 سنة) وبنسبة (33.3%)

وهاتان الفئتان تمثلان النسبة الغالبة من العاملين فعليا في الشركة كما يشير إليه واقع هذا المتغير في شركة الاتصالات الأردنية، وكانت اقل فئة هي من (25سنة فاقل) إذ بلغت النسبة (7.4%) وهذا يعود إلى إن الشركة في فترة التغيير والتي تراوحت من (6-8) سنوات تقريبا لم تفتح المجال أمام تعيينات جديدة إلا ما ندر وفي مجالات محدوده.

أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة هي فئة كاتب والبالغة (41.1%) في حين كانت أدنى نسبة هي مدير الإقليم والبالغة (0.9%) وهذا واقعي أيضا كون المسميات الإدارية العليا، تضم عدد قليلا ومحدودا من الأفراد، بخلاف المسميات الوظيفية الدنيا التي تضم أعداد اكبرفكلما صعدنا في الهيكل التنظيمي تقل المسميات الوظيفية.

أما فيما يختص بمتغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة تتمثل بحملة شهادة الثانوية فما دون إذ بلغت نسبتهم (47.1%) تلا ذلك حملة الشهادة الجامعية الأولى إذ بلغت نسبتهم (24.4%)، ويقاربها حملة شهادة الدبلوم إذ بلغت نسبتهم (23.8%)، وكانت اقل نسبة هي من حملة الدراسات العليا حيث بلغت نسبتهم (4.7%) وهذا يعكس واقع المؤهلات العلمية في شركة الاتصالات الأردنية.

أما بالنسبة إلى متغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة (16سنة فأكثر) إذ بلغت النسبة(34.7%) وتلاها في ذلك فئة (6-10 سنوات) إذ بلغت (27.3%)، وكانت اقل نسبة في فئة (5سنوات فاقل)ويعود ذلك إلى توقف شركة الاتصالات في الآونة الأخيرة عن التعيينات ضمن كوادرها وذلك بسبب تحولها إلى القطاع الخاص والتفكير بتخفيض حجم العمالة واقتصار التعيينات على التخصصات النادرة وبنسب قليلة جدا، .وباختصار فان خصائص عينة الدراسة قريبة جدا من واقع خصائص مجتمع الدراسة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهو عبارة عن قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة والفقرات المكونة لكل متغير مع الأخذ بعين الاعتبار أن المقياس المستخدم

في الدراسة يتدرج على النحو التالي:تنطبق دائما(5)، تنطبق غالبا (4)، تنطبق أحيانا (3)، تنطبق نادرا (2)، لا تنطبق إطلاقا (1).

وبناء على ذلك فأن قيم المتوسطات الحسابية التي سوف تصل لها الدراسة سوف تعامل على النحو التالي في تفسير البيانات فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات اكبر من (3.5 فما فـوق) فان مستوى الإدراك يكون مرتفعا وهـذا يعنـي موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمـة المتوسـط (2.5-3.49) فـان مستوى الإدراك متوسطا، وإذا كان اقل من (2.49) فان مسـتوى الإدراك يكـون منخفضا.

السؤال الأول:

ما هو مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لعوامل التغيير التنظيمي(التطور التكنولوجي، والعوامل الاقتصادية، والتشريعات الحكومية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل التنظيمية)؟

متغير التطور التكنولوجي:

جدول رقم(3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التطور التكنولوجي

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	يعتبر التطور التكنولوجي أحد أسباب التغيير في الشركة	4.3333	0.8664	%86.67	1	مرتفعة
2	التطور السريع في تكنولوجيا الاتصالات دفع إدارة الشركة للقيام بالتغيير	4.2879	0.822	%85.76	2	مرتفعة
3	تطور مهارات العاملين في الشركة دفع إدارة الشركة للقيام بالتغيير	3.5273	1.06	%70.55	6	مرتفعة
4	تطور المعرفة الفنية في عالم الاتصالات دفع إدارة الشركة للقيام بالتغيير	3.9848	0.9509	%79.70	5	مرتفعة
5	التطور في أساليب العمل المستخدمة في عالم الاتصالات دفع إدارة الشركة للتغيير	4.000	0.9762	%80.00	4	مرتفعة
6	التطور السريع في المدخلات المستعملة في عالم الاتصالات دفع إدارة الشركة للقيام بالتغيير	4.0045	0.9357	%80.09	3	مرتفعة
6-1	المتوسط الكلي لمتغير التطور التكنولوجي	4.023	0.6636	%80.46		

أشارت معطيات الجدول رقم (3) إن المتوسط الكلي العام لفقرات متغير التطور التكنولوجي قد بلغ (4.0230) وبأهمية نسبية(80.46%) وهذا يعني إن مستوى إدراك المبحوثين لهذا المتغير مرتفعا وقد احتلت الفقرة رقم (1)المتمثلة بالتطور التكنولوجي المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.3333) وبأهمية نسبية (86.67) وتلا ذلك في الأهمية لاحقا الفقرات (2،6) على التوالي والمتعلقة بالتطورات التكنولوجية المختلفة المستخدمة في عالم الاتصالات بمتوسطين حسابيين(4.2879)، (4.0045) وبأهمية نسبية (85.76%،80.09%)على التوالي، حيث كان مستوى إدراك العاملين للعوامل التكنولوجية الخارجية مرتفعا وذلك من خلال

الاستخدامات العامة لخدمات الاتصالات المسموعة والمرئية مثل الفضائيات والانترنت وانتشار الكمبيوتر وتنوع خدمات الاتصالات، تلا ذلك الفقرات(4،5) والمتعلقتان بالتطورات التكنولوجية سواء كان ذلك على مستوى الأساليب المستخدمة في عالم الاتصالات، أو تطور المعرفة الفنية في عالم الاتصالات وبمتوسطين حسابيين (4.000) (3.9848)على التوالي وبأهمية نسبية لكل منها (80.00%،79.70%) مما يدلل بشكل عام على أن إدراك العاملين لجميع فقرات عامل التطور التكنولوجي كانت مرتفعة.

متغير العوامل الاقتصادية

جدول رقم(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير العوامل الاقتصادية

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
7	التغييرات الاقتصادية في البيئة الخارجية عامل من عوامل التغيير في شركة الاتصالات الأردنية.	3.8288	1.0479	%76.58	4	مرتفعة
8	العمل على استغلال الموارد المتاحة يعتبر دافعا أساسيا للتغيير	3.6909	1.0561	%73.82	6	مرتفعة
9	دخول الأردن في منظمة التجارة العالمية دفع إدارة الشركة للتغيير	3.7167	1.0351	%74.33	5	مرتفعة
10	وجود شركات تقدم خدمات ومنتجات بديلة دفع الشركة للتغيير.	3.9667	1.1682	%79.33	3	مرتفعة
11	المنافسة سبب رئيسي لقيام الشركة بعملية التغيير	4.0894	1.1409	%81.79	2	مرتفعة
12	الرغبة في تحقيق مستوى عالي من الأرباح دفع الشركة للتغيير.	4.2015	0.9559	%84.03	1	مرتفعة
7–12	المتوسط الكلي لفقرات العوامل الاقتصادية	3.9157	0.7671	%78.31		

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم(4) أن المتوسط العام الكلي لفقرات المتغير الاقتصادي كان مرتفعا لدى المبحوثين وقد بلغ(3.9157) وبأهمية نسبية(78.31%)، وكانت الفقرة رقم(12) والمتعلقة بتحقيق أعلى مستوى من

الأربـــاح، قـــد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.2015) وبأهمية نسبية (84.03%)، وتلاها الفقرتين (11،10)المتعلقتين بالمنافسة بمتوسطين حسابيين (3.9667،4.0894)، و بأهمية نسبية(81.79%، 79.33%) على التوالي، ثم احتلت الفقرة(7) والمتعلقة بالتغييرات الاقتصادية في البيئة الخارجية المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(3.8288)، وبأهمية نسبية(76.58%)، أما الفقرات(9،8) فقد احتلت المرتبة الخامسة والسادسة بمتوسطين حسابيين(3.6909،3.7167) وبأهمية نسبية لكل منهما وعلى التوالي(74.33%،73.82%) والمتعلقتين بدخول الأردن في منتظمة التجارة العالمية واستغلال الموارد المتاحة، مما يدلل على أن إدراك العاملين للفقرات المتعلقة بالربح والمنافسة كانت أكثر ارتفاعا من الفقرات المتعلقة بالعوامل الاقتصادية الأخرى، ولعل ذلك أمر طبيعي كون الشركة تركز على الربح والمنافسة.

التشريعات الحكومية

جدول رقم(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التشريعات الحكومية

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
13	التغيير في الأنظمة والتشريعات والتعليمات الحكومية يعتبر سببا رئيسيا للتغيير	3.7788	1.0334	%75.58	1	مرتفعة
14	تغير أنظمة الرقابة الحكومية دفع إدارة الشركة للقيام بالتغيير	3.4818	1.1282	%69.64	3	متوسطة
15	التغير السريع في أنظمة الخدمة المدنية دفع إدارة الشركة للقيام بالتغيير	3.3258	1.2201	%66.52	5	متوسطة
16	العجز في موازنة الدولة يعتبر سببا رئيسيا للتغيير	3.2182	1.3520	%64.36	6	متوسطة
17	التضخم البيروقراطي في الشركة دفع إدارة الشركة للقيام بالتغيير	3.3348	1.2026	%66.70	4	متوسطة
18	تغيير السياسات والأهداف الحكومية تعتبر دافعا للتغيير	3.6045	1.1633	%72.09	2	مرتفعة
13-18	المتوسط الكلي لفقرات متغير التشريعات الحكومية	3.4573	0.8685	%69.15		

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسط الكلي لفقرات متغير التشريعات الحكومية كان متوسطا نسبيا وقد بلغ (3.4573) وبأهمية نسبية (69.15%)، مما يدل على أن إدراك العاملين لهذا المتغير بشكل عام متوسطا ليس بمستوى المتغيرين السابقين (التطور التكنولوجي، والعوامل الاقتصادية)، حيث أنها من العوامل الغير ملموسة لدى العاملين وليسوا على صلة مباشرة بها، وقد حازت الفقرات (13)، (18) على التوالي والمتعلقتان بالتغيير في الأنظمة والتشريعات الحكومية والتغير في السياسات والأهداف الحكومية على مستوى إدراك عالي بالنسبة للعاملين من الفقرات الأخرى وبمتوسطات حسابية (3.6045، 3.7788) وبأهمية نسبية (75.58%، 72.09%) كونها أمور عامة يسهل إدراكها من قبل العاملين، أما الفقرات الأخرى المتعلقة بالتغيير في أنظمة الخدمة المدنية، والعجـــز في الموازنة، وأنظمة الرقابة والتضخم البيروقراطي، فقد جاء إدراك العاملين لها متوسطا كون قـــلة من العاملين في مستوى الإدارة العليا هم على إطلاع على الأمور المتعلقة بنظام الخدمة المدنية، وموازنة الدولة، ونظام الرقابة والتضخم البيروقراطي.

متغير العوامل الاجتماعية

جدول رقم(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير العوامل الاجتماعية

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
19	ازدياد الوعي لدى العملاء دفع إدارة الشركة للتغيير	3.8015	1.1202	%76.03	6	مرتفعة
20	المحافظة على العملاء الحاليين للشركة دفع إدارة الشركة للقيام بالتغيير	4.1758	0.9852	%83.52	1	مرتفعة
21	حرص الشركة في الحصول على عملاء جدد دفع إدارة الشركة للتغيير	4.1197	0.9554	%82.39	2	مرتفعة
22	تحسن الوضع الاقتصادي للمواطنين دفع إدارة الشركة للتغيير	3.3197	1.2004	%66.39	8	متوسط
23	ارتفاع مستوى التعليم دفع إدارة الشركة للقيام بالتغيير	3.553	1.1629	%71.06	7	مرتفعة
24	التغير المستمر في اتجاهات العملاء نحو خدمة الاتصالات سبب رئيسي للتغيير	3.8939	1.0785	%77.88	4	مرتفعة
25	التغير المستمر في أذواق العملاء سبب رئيسي للتغيير	3.8045	1.0947	%76.09	5	مرتفعة
26	التغير في طلبات ورغبات العملاء يعتبر حافزا للتغيير	3.9515	1.0191	%79.03	3	مرتفعة
26-19	المتوسط الكلي لفقرات متغير العوامل الاجتماعية	3.8275	0.785	%76.55		

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة في الجدول رقم (6) بان مستوى إدراك العاملين لهذا المتغير كان مرتفعا وبمتوسط حسابي مقداره (3.8275) وأهمية نسبية(76.55%) وقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (20) المتعلقة بالمحافظة على العملاء الحاليين للشركة بمتوسط حسابي (4.1758) وبأهمية نسبية(83.52%) تلاها في ذلك الفقرة رقم (21) والمتعلقة بحرص الشركة في الحصول على عملاء

جــدد بمــتوســط حسابي(4.1197) وبأهمية نسبيه(82.39%)، تلي هذه الفقرات على التوالي الفقرات(24,26) والمتعلقة بتغير طلبات ورغبات العمــلاء والتغير المستمر في اتجاهات العملاء نحو خدمات شركة الاتصالات وبمتوسطين حسابيين (3.9515،3.8939) وبأهمية نسبية (79.03%، 77.88%) مما يدل أن الشركة قامت بجهود كبيرة في دراسة أذواق العملاء، وتلمس احتياجاتهم ورغباتهم للمحافظة على العملاء الحاليين، والحصول على عملاء جدد، وبالتالي لتحقيق اكبر عائد للشركة وزيادة أرباحها، وكذلك الأمر بالنسبة للفقرة رقم (25) والمتعلقة في التغير المستمر في أذواق العملاء. في حين كانت الفقرتين (22،23) المتعلقة بتحسن الوضع الاقتصادي، وارتفاع مستوى التعليم للعملاء اقل حافزيه للتغيير والتي جاءت بمتوسطين حسابيين (3.553) (3.3197) على التوالي وبأهمية نسبية (71.06%، 66.39%)، حيث أن ارتفاع المستوى العلمي والاقتصادي لدى العملاء قد يزيد الوعي الاقتصادي لديهم، وهذا بدوره يدعوهم لضبط نفقاتهم واخذ الحيطة والحذر عند استخدام التكنولوجية الحديثة، لذلك جاء إدراك العاملين لهذه الفقرات اقل ارتفاعا من الفقرات المتعلقة بدراسة العملاء واحتياجاتهم.

متغير العوامل التنظيمية

جدول رقم(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير العوامل التنظيمية

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
27	الرغبة في تحسين نوعية الخدمة دفع إدارة الشركة للتغيير	4.0258	1.0266	%80.52	1	مرتفعة
28	التغيير في القيادات الإدارية سبب من أسباب التغيير	3.6424	1.1928	%72.85	4	مرتفعة
29	التغيير في أهداف وسياسات الشركة يعتبر حافزا للتغيير	3.8909	1.0293	%77.82	2	مرتفعة
30	التغيير في الهيكل التنظيمي يعتبر احد أسباب التغيير	3.7288	1.0785	%74.58	3	مرتفعة
31	زيادة وعي العاملين وإدراكهم بأهمية التغيير سبب رئيسي للتغيير	3.6258	1.0953	%72.52	6	مرتفعة
32	تعقيد الإجراءات الإدارية دفع إدارة الشركة للقيام بالتغيير	3.5303	1.1333	%70.61	7	مرتفعة
33	توفر خبرات إدارية جديدة دفع إدارة الشركة للقيام بالتغيير	3.6394	1.1318	%72.79	5	مرتفعة
34	ارتفاع الروح المعنوية للعاملين يعتبر دافعا للتغيير	3.4424	1.2385	%68.85	8	مرتفعة
34-27	المتوسط الكلي لفقرات متغير العوامل التنظيمية	3.6907	0.7716	%73.81		

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن المتوسط الكلي لهذا المتغير كان مرتفعا بمتوسط حسابي (3.6907) وبأهمية نسبية (%73.81) مما يدل على أن إدراك المبحوثين لأثر العوامل التنظيمية كان إيجابي ومرتفعا وقد احتلت المراكز الأولى من حيث مستوى الإدراك والأهمية النسبية الفقرات المتعلقة بتحسين مستوى الخدمة، والتغيير في أهداف السياسات التنظيمية، والتغيير القيادات في الإدارية والهياكل التنظيمية، حيث كان ذلك أعلى من مستوى إدراكهم لأثر المتغيرات

المتعلقة بالعاملين أنفسهم والمتضمنة زيادة وعي العاملين، وتوفر خبرات جديدة لديهم، وارتفاع مستوى الروح المعنوية لديهم، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (27) والمتعلقة في الرغبة في تحسين نوعية الخدمة وبمتوسط حسابي(4.0258) وبأهمية نسبية (80.52%)، وهذا يرجع إلى انتقال الشركة للعمل بطريقة ربحية وجو تنافسي متطور وحتى تحقق الشركة أعلى مستويات من الربح فإنها لا تستطيع رفع أسعارها، ولتحقيق أرباح أعلى فلابد لها من المنافسة من خلال تحسين وتنويع الخدمات المقدمة، لذلك جاء إدراك العاملين لهذه الفقرة مرتفعا، وتلاه في الأهمية النسبية الفقرة رقم (29) المتعلقة في التغير في أهداف وسياسات الشركة بمتوسط حسابي (3.8909) وبأهمية نسبية (77.82%) و يرجع ذلك إلى أن انتقال الشركة من العمل تحت مظلة الحكومة من خلال مؤسسة عامة خدمية إلى شركة تعمل وفق أسس الربحية مملوكة للقطاع الخاص، وهذا أيضا أدركه العاملين في الشركة بوضوح، وقد احتلت المرتبتين الثالثة والرابعة الفقرات

(28،30) والمتعلقتان بتغيير الهيكل التنظيمي ،والقيادات الإدارية في الشركة بمتوسطين حسابيين (3.6424،3.7288)وبأهمية نسبية (%72.85،%74.58) على التوالي، وبشكل عام كانت إجابات العاملين على الفقرات المتعلقة بهذا المتغير مرتفعة وايجابية.

عوامل التغيير التنظيمي

جدول رقم(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة المستقلة (عوامل التغيير التنظيمي)

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
1-6	التطور التكنولوجي	4.023	0.6636	%80.46	1	مرتفعة
7-12	العوامل الاقتصادية	3.9157	0.7671	%78.31	2	مرتفعة
13-18	التشريعات الحكومية	3.4573	0.8685	%69.15	5	متوسطة
19-26	العوامل الاجتماعية	3.8275	0.7850	%76.55	3	مرتفعة
27-34	العوامل التنظيمية	3.6907	0.7716	%73.81	4	مرتفعة
1-34	المتوسط الكلي للمتغيرات المستقلة	3.7828	0.6284	%75.66		

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (8) إلى أن المتوسط الكلي لعوامل التغيير التنظيمي كان مرتفعا حيث بلغ(3.7828) وبأهمية نسبية (75.66%)، مما يدل على أن مستوى إدراك المبحوثين لعوامل التغيير التنظيمي كان مرتفعا وإيجابيا، وقد احتل المرتبة الأولى من حيث مستوى الإدراك والأهمية النسبية متغير التطور التكنولوجي بمتوسط حسابي (4.023) وبأهمية نسبية (80.46%)، وتلاه في ذلك متغير العوامل الاقتصادية بمتوسط حسابي(3.9157) وبأهمية نسبية (78.31%)، وجاءت على التوالي المتغيرات (الاجتماعية، التنظيمية، التشريعات الحكومية) وبمتوسطات حسابية (3.4573،3.6907،3.8275)وأهمية نسبية (76.55%، 73.81%،69.15%) وهذا يؤكد فاعلية مضامين هذه المتغيرات في عملية التغيير التنظيمي .

السؤال الثاني:

ما هو مستوى إدراك العاملين لمعيقات التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية؟

الجدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات معيقات التغيير

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
35	تواجه عملية التغيير معوقات تنظيميه مثل تعقد الأنظمة والإجراءات	3.5303	1.0938	%70.606	5	مرتفع
36	تواجه عملية التغيير معوقات فنيه مثل نقص الخبرات والإمكانيات	3.3818	1.1633	%67.636	9	متوسط
37	تواجه عملية التغيير معوقات اقتصاديه مثل النقص في الموارد المادية	3.2424	1.2533	%64.848	11	متوسط
38	تواجه عملية التغيير معوقات شخصيه مثل قيم واتجاهات العاملين.	3.4576	1.1329	%69.152	7	متوسط
39	المخاطرة تعتبر عاملا عائقا للتغيير.	3.3045	1.1993	%66.090	10	متوسط
40	تواجه عملية التغيير معوقات شخصيه اجتماعيه مثل الوضع الاجتماعي للعاملين في الشركة	3.3909	1.2064	%67.818	8	متوسط
41	الخوف من المجهول يعتبر عائقا لعملية التغيير	3.5682	1.2132	%71.364	3	مرتفع
42	ضعف مشاركة العاملين في التغيير يعتبر احد معوقات التغيير	3.6515	1.193	%73.030	2	مرتفع
43	الخوف من الفشل يعتبر احد معوقات التغيير	3.4894	1.177	%69.788	6	متوسط
44	الثقافة التنظيمية تعتبر احد معوقات التغيير	3.5530	1.1797	%71.060	4	مرتفع
45	عدم وجود تخطيط مسبق يعتبر عائقا للتغيير	3.6909	1.2063	%73.818	1	مرتفع
45-35	معيقات التغيير	3.4782	0.7848	%69.564		

أشارت معطيات الجدول رقم (9) أن المتوسط الكلي العام لفقرات معيقات التغيير قد بلغ (3.4782) وهذا يعني أن إدراك المبحوثين لمعيقات التغيير متوسطا نسبيا، وقد احتلت الفقرة رقم (45) والمتعلقة بعدم وجود تخطيط مسبق يعتبر عائقا للتغيير المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.6909) وبأهمية نسبية (%73.818) وهذا يعني أن المبحوثين مدركين تماما إن عدم وجود خطة مسبقة

للتغيير كان عائقا أمام شركة الاتصالات و من وجه نظرهم يجب أن تكون عملية التغيير عملية مخطط لها مسبقا ، وتلاه في الأهمية الفقرة رقم (42) والمتعلقة بضعف مشاركة العاملين في عملية التغيير بمتوسط حسابي(3.6515) وبأهمية نسبية (73.030%)، حيث أن العاملين هم المحرك الأساسي لعملية التغيير وهم الأداة المنفذة لسياسات وخطط التغيير وعدم مشاركتهم يعني عدم اقتناعهم بالتغيير ووقوفهم حائلاً دون نجاحه، أما فيما يتعلق بالفقرة رقم (41) والمتعلقة بخوف العاملين من المجهول والتي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.5682) وبأهمية نسبية (71.364%)، وهي أن الخوف من المجهول يعتبر عائق لعملية التغيير حيث أن التغيير يتضمن الانتقال من حالة معلومة إلى حالة مجهولة، أو إلى عدم التـــأكد، ثم تلاها بالأهمية النسبية الفقرة رقم (44) والمتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة في الشركة حيث حصلت على متوسط حسابي (3.5530) وبأهمية نسبية (71.060%)، حيث أن الثقافة التنظيمية التي كان يعمل ضمنها المبحوثين قبل عملية التغيير تمنح الحماية ونوع من السلطة ويكتنفها نوع من عدم الالتزام وفرص ضياع الوقت، أما بالنسبة لإدراك العاملين إلى إن تعقد الأنظمة والإجراءات عائقاً أمام عملية التغيير كما في الفقرة رقم (35)، جاءت بمتوسط حسابي (3.5303) وبأهمية نسبية (70.606%)، وتلاها في الأهمية النسبية الفقرة (43) وبمتوسط حسابي (3.4894) والمتعلقة بالخوف من الفشل، والذي يتم التعامل معه كالخوف من المجهول الذي يوجد النظرة السوداوية غير المتفائلة لدى المبحوثين، وأن أي عملية تغيير مصيرها الفشل والنظر باتجاه واحد، وكان إدراك العاملين للمعوقات المتعلقة بهم شخصياً والمتمثلـــةبـــالفقرات (38،40) فقــد جـــاءت متوســـطة بمتوسطين حسابـــيين (3.4576،3.3909) وبأهمية نسبية (69.152%،67.818%)، أما فيما يختص بالفقرة رقم (36) والتي احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.3818) وبأهمية نسبية (67.636%)، بين معيقات التغيير والمتعلقة بنقص الخبرات والإمكانيات فقد جاء إدراك العاملين لها متوسطا ولم يعتبروها عائقا لان معظم عمليات التغيير تتم بجهود وخبرات خارجية وشركات استشارية وليست بجهود العاملين أنفسهم.

السؤال الثالث :

ما هي تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأداء شركة الاتصالات الأردنية على مستويات (الهيكل التنظيمي، والمجال التكنولوجي، والعاملين، و البيئة الخارجية)؟

الأداء على مستوى الهيكل التنظيمي:

جدول رقم(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الأداء على مستوى الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
46	أدى التغيير إلى تعديل الهيكل التنظيمي للشركة	4.2076	0.9499	%84.15	1	مرتفع
47	ساهم التغيير في دمج بعض الوظائف مع بعضها.	4.0485	0.9935	%80.97	2	مرتفع
48	أدى التغيير إلى وضوح المسؤوليات في الشركة	3.7667	1.1005	%75.33	5	مرتفع
49	أدى التغيير إلى تقليص عدد المستويات الإدارية في الشركة.	3.6545	1.1616	%73.09	8	مرتفع
50	أدى التغيير إلى وضوح خطوط السلطة في الشركة	3.6091	1.1524	%72.18	10	مرتفع
51	ساهم التغيير في إيجاد توصيف وظيفي جديد لوظائف العاملين في الشركة.	3.9152	1.055	%76.3	4	مرتفع
52	التغيير أدى إلى تغير في المسميات الوظيفية في الشركة.	3.9667	1.0734	%79.33	3	مرتفع
53	زاد التغيير من توضيح خطوط الاتصالات في الشركة	3.7303	1.0921	%74.61	6	مرتفع
54	ساهم التغيير في إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين.	3.6788	1.1621	%73.58	7	مرتفع
55	أدى التغيير إلى وجود معايير وأسس واضحة لتقييم الأداء لدى العاملين في الشركة.	3.4485	1.219	%68.97	15	متوسط
56	ساهم التغيير في تشجيع بناء فرق عمل داخل الشركة.	3.5485	1.0834	%70.97	13	مرتفع

يتبع....

57	ساهم التغيير في تعزيز مبدأ اللامركزية في الشركة	3.5939	1.1271	%71.88	11	مرتفع
58	ساهم التغيير في زيادة مفهوم الرقابة الذاتية في العمل	3.6197	1.0973	%72.39	9	مرتفع
59	ساهم التغيير في خلق علاقات وظيفية جديدة	3.5545	1.1404	%71.09	12	مرتفع
60	ساهم التغيير في تقليص عدد الدوائر الإدارية	3.4939	1.225	%69.88	14	مرتفع
60-46	الأداء على مستوى الهيكل التنظيمي	3.7158	0.7544	%74.32		

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (10) إلى أن تصورات العاملين لأداء شركة الاتصالات الأردنية على مستوى الهيكل التنظيمي يميل نحو الارتفاع بصفة عامه بمتوسط حسابي (3.7158) وبأهمية نسبية(74.32%) وهذا يعني أن إدراك المبحوثين لأداء الشركة على مستوى الهيكل التنظيمي مرتفعاً، حيث أن التغيير الذي حصل في الشركة أظهر أثره وبشكل واضح في الهيكل التنظيمي كنتيجة للتغيير في أهداف وسياسات الشركة، وقد احتلت الفقرة رقم (46) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.2076) وأهمية نسبية (84.15%)والمتعلقة في تعديل الهيكل التنظيمي للشركة، واحتلت الفقرة (47)المتعلقة بدمج الوظائف مع بعضها في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.0485) وأهمية نسبية (80.97%) وهذه الفقرة تتطابق مع واقع الشركة فقد قامت بدمج العديد من الوظائف مع بعضها البعض، وهذا أمر منطقي لشركة تعمل ضمن القطاع الخاص وتسعى من خلال ذلك لتخفيض حجم العمالة وتقليل النفقات وزيادة الربحية، وتلاها في المرتبة الثالثة الفقرة (52) والمتعلقة بتغيير المسميات الوظيفية في الشركة بمتوسط حسابي (3.9667) وبأهمية نسبية (79.33%)، وهذا حصل فعلا حيث قامت الشركة بتغيير مسمى بعض الدوائر مثل دائرة خدمات المشتركين عندما كانت تعمل تحت مظلة المؤسسة العامة لتصبح الآن تسمى بدائرة المبيعات وكذلك الدوائر الفنية التي تم وضعها تحت مسمى دوائر التشغيل والصيانة وينطبق ذلك على مختلف إدارات الشركة، تلاها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (51) والمتعلقة بتوصيف وظيفي جديد لوظائف العاملين في الشركة بمتوسط حسابي (3.9152) وبأهمية نسبية

(76.30%) وتتوافق هذه الفقرة مع واقع الشركة حيث قامت بإيجاد وصف وظيفي جديد لجميع الوظائف في الشركة متضمنة الواجبات والصلاحيات والمسؤوليات المناطه بكل وظيفة، وشروط شغل الوظيفة، وهكذا أظهرت معظم الفقرات المتعلقة بالأداء على مستوى الهيكل التنظيمي بان تصورات العاملين كانت إيجابية ومرتفعة ومتطابقة مع التغيير الحقيقي الذي قامت به الشركة على ارض الواقع، وقد احتلت المرتبة الأخيرة في تصورات العاملين حول أداء الشركة على مستوى الهيكل التنظيمي الفقرة رقم (55) والمتعلقة بوجود معايير وأسس واضحة لتقييم الأداء في الشركة فقد كانت إجابات المبحوثين عليها متوسطة، بمتوسط حسابي(3.4485) وبأهمية نسبية (68.97%) وبشكل عام فان تصورات المبحوثين حول أداء شركة الاتصالات على مستوى الهيكل التنظيمي كانت ايجابية ومرتفعة بدليل أن هذه التصورات واقعية إذا ما قورنت بما تم تطبيقه على ارض الواقع على مستوى الهيكل التنظيمي من قبل إدارة الشركة .

الأداء على مستوى العاملين:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الأداء على مستوى العاملين

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
61	تمنح إدارة الشركة العاملون على اختلاف مستوياتهم فرصة المشاركة في التغيير	3.0561	1.3181	%61.12	13	متوسط
62	تشكل إدارة الشركة فرق عمل للمشاركة في عملية التغيير	3.1879	1.1986	%63.76	9	متوسط
63	تقوم إدارة الشركة بإجراء التغيير بما يتلائم وحاجات العاملين في الشركة.	3.1955	1.2131	%63.91	8	متوسط
64	تقوم إدارة الشركة بإطلاع العاملين على الخطوات التي تقوم بها في عملية التغيير(الشفافية).	3.0682	1.2169	%61.36	12	متوسط
65	تهتم إدارة الشركة بالتغذية الراجعة من العاملين عن عملية التغيير.	3.1303	1.236	%62.61	10	متوسط

تتبع...

	تمنح إدارة الشركة مكافآت وحوافز للأفكار المتميزة من العاملين	3.0424	1.3431	%60.85	14	متوسط
67	تعمل إدارة الشركة على تعزيز الثقة بينها وبين العاملين	3.2848	1.2685	%65.7	7	متوسط
68	تعمل إدارة الشركة على تطوير العاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة التغيير.	3.747	1.1051	%74.94	1	مرتفع
69	يشعر الموظف في الشركة بأنه جزء من عملية التغيير	3.4848	1.1974	%69.7	3	متوسط
70	ساهم التغيير في زيادة الأمن والاستقرار الوظيفي لدى العاملين	2.9606	1.3341	%59.21	15	متوسط
71	ساعد التغيير على رفع الروح المعنوية لدى العاملين	3.1106	1.3019	%62.21	11	متوسط
72	ساهم التغيير في تعـديل أنظمـة الأجور والتعويضات التي يحصل عليها العاملين في الشركة	3.6803	1.2154	%73.61	2	مرتفع
73	ساهم التغيير في تشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة	3.4455	1.1189	%68.91	4	متوسط
74	التغيير يواكب حاجات ورغبات العاملين	3.3106	1.1499	%66.21	6	متوسط
75	ساهم التغيير في تعديل الاتجاهات والقيم لدى العاملين	3.4318	1.0582	%68.64	5	متوسط
75	ساهم التغيير في تعديل الاتجاهات والقيم لدى العاملين	3.4318	1.0582	%68.64	5	متوسط
61-75	المتوسط الكلي لفقرات الأداء على مستوى العاملين	3.2758	0.8466	%65.52		

يشير الجدول رقم (11) إلى أن المتوسط الكلي لإجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتصورات المبحوثين لاداء الشركة على مستوى العاملين متوسط نسبياً بمتوسط حسابي (3.2758)وأهمية نسبية (65.52%) ، حيث أن العاملين كانت توقعاتهم فيما يتعلق بنظرتهم عن التغيير أكبر مما حصلوا علية فعلاً وخاصة عندما يقارنوا أنفسهم بالشركات الأخرى المماثلة لشركتهم، وقد احتلت الفقرة رقم (68) والمتعلقة بالتدريب وتطوير العاملين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.747) وبأهميه نسبية (74.94%)، حيث أن إدارة الشركة حرصت على وجود خطط وبرامج تدريبية لجميع العاملين في الشركة على مختلف مستوياتهم وإن إدارة

الشركة تولي الموضوع اهتمام كبيراً وذلك بتخصيص موازنة لا يستهان بها من أجل تغطية جانب التدريب في الشركة حتى يستطيع العاملين التعامل مع التغيرات التكنولوجية المتطورة، مما يتطلب صقل مهارات وقدرات العاملين ، ومثال على ذلك برامج العناية بالزبائن، وبرنامج الأداء البيعي المتميز، وبرامج إدارة التسويق، وبرامج الجودة المتميزة، وبرامج البيع المتقاطع، أما الفقرة (72) والمتعلقة بتعديل أنظمة الأجور والتعويضات التي يحصل عليها العاملين في الشركة، فقد احتلت المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.6803) وبأهمية نسبية (73.61%)، حيث أن إدارة الشركة حرصت ومنذ البداية على إيجاد سلم رواتب جديد يتناسب ورواتب العاملين في القطاع الخاص، وأوجدت صندوق الادخار للعاملين، وصندوق الوفاة، ونظام التأمين الصحي الخاص، وراتبي الثالث والرابع عشر، وتتوافق تصورات المبحوثين عن هذه الفقرة مع واقع التغيير الذي أحدثته الشركة، أما الفقرات الأخرى من فقرات المتغير فقد جاءت تصورات المبحوثين عليها متوسطة وذلك لأن العاملين يشعرون بأن التغيير مفروض عليهم وأنهم لا يشاركون فيه حيث أنهم يفاجئون بالقرارات التي تتخذها إدارة الشركة، كما أن التغيير لا يلبي حاجاتهم ورغباتهم لأن ما حصلوا علية لا يتوافق مع توقعاتهم، وهذا أمر منطقي حيث أن التغيير جاء ليتوافق مع أهداف وسياسات إدارة الشركة الرامية لتحقيق الميزة التنافسية، وأعلى مستوى من الأرباح، بالإضافة لذلك فأن الطاقات الإبداعية لدى العاملين لا تقابل بالتحفيز والتشجيع ،وعلى سبيل المثال لا الحصر جاءت الفقرة رقم (71) والمتعلقة بان التغيير ساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين والتي حصلت على متوسط حسابي (3.1106) وأهمية نسبية (62.21%) وهذا يدل على أن المبحوثين يؤكدون على أن التغيير لم يساهم برفع الروح المعنوية لديهم، أما الفقرة رقم (70) من فقرات هذا المتغير والمتعلقة بالأمن الوظيفي والاستقرار للعاملين والتي حصلت على أقل متوسط حسابي وقدره (2.9606) وبأهمية نسبية (59.21%) والذي يؤكد المبحوثين فيها أن التغيير لا يساهم في الاستقرار والأمن الوظيفي،ويفسر ذلك العروض المقدمة للموظفين لتشجيعهم على ترك العمل

والتقاعد المبكر، ويضاف إلى ذلك سياسة الشركة في تخفيض حجم العمالة والتطور التكنولوجي السريع الذي يحد من الحاجة للأيدي العاملة.

الأداء على المستوى التكنولوجي

جدول رقم(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الأداء على مستوى الأداء التكنولوجي

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
76	ساهم التغيير في توفير نظام معلومات حديث للعاملين.	3.6500	1.0853	%73.00	6	مرتفع
77	زاد التغيير من التخصص في مجال الأعمال الفنية.	3.5924	1.0578	%71.85	7	مرتفع
78	إدخال تكنولوجيا جديدة ساهم في تبسيط الإجراءات المستخدمة	3.9182	0.9959	%78.36	4	مرتفع
79	تسعى إدارة الشركة لتعديل إجراءات العمل باستمرار لتصبح أكثر مرونة.	3.8242	1.0155	%76.48	5	مرتفع
80	تقوم إدارة الشركة بمواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع الاتصالات الحديثة.	4.0045	1.0195	%80.09	2	مرتفع
81	تتبنى إدارة الشركة الوسائل التكنولوجية الحديثة في العمل	3.9909	0.9946	%79.82	3	مرتفع
82	يتم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة للعميل	4.0636	1.0123	%81.27	1	مرتفع
77-82	الأداء على المستوى التكنولوجي	3.8634	0.7737	%77.27		

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لتصورات العاملين لمتغير الأداء على المستوى التكنولوجي كان مرتفعا بمتوسط حسابي (3.8634) وبأهمية نسبية (%77.27) مما يدل على أن التغيير قد ترك آثاره في الجانب التكنولوجي وقد جاءت إجابات المبحوثين على الفقرة رقم (82) والمتعلقة بالاعتماد

على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة والتي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0636) وبأهمية نسبية (81.27%)، حيث تحرص إدارة الشركة على استخدام أفضل التقنيات وأحدثها في العمل لتحسين نوعية الخدمة، وتلاها الفقرة رقم (80) والمتعلقة بمواكبة الشركة للتطورات التكنولوجية والتي حصلت على متوسط حسابي (4.0045) وأهمية نسبية (80.09%)، حيث يؤكد المبحوثين أن إدارة الشركة تحرص على مواكبة كل ما هو جديد ومتطور في عالم الاتصالات ولا غرابة في ذلك بالنسبة لشركة تعمل في أجواء تنافسية وأسواق مفتوحة وتهتم بالاستمرارية والبقاء والنمو وتحقيق أعلى مستوى من الأرباح واتضح ذلك من خلال تزويد الشركة لجميع فروعها بأجهزة حاسوب متطورة، وإدخال منتجات جديدة ضمن برامجها وتقديمها لخدمات الاتصالات المسموعة والمرئية والمتمثلة في الخدمات الرقمية لمواكبة التطور السريع في تكنولوجيا الاتصالات كما وتعمل باستمرار لإدخال أنظمة حوسبة تزيد من المرونة والسرعة والدقة في العمل وهذا أكدته إجابات المبحوثين في الفقرة (81) بمتوسط حسابي (3.9909)وأهمية نسبية (79.82%)، أماالفقرة رقم (78) والمتعلقة في مساهمة التكنولوجيا الجديدة بتبسيط الإجراءات وقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(3.9182) وأهمية نسبية (78.36%) لتؤكد على أن إدخال التكنولوجيه ساهم في تبسيط الإجراءات وهذا يتطابق مع ما لمسه البعض من خلال تعاملهم مع الشركة سواء كان ذلك في تقديم الخدمة، أو خدمة ما بعد البيع التي تتم بسرعة وبدون تأخير قياسا مع الوقت والإجراءات والجهد التي كانت تتطلبه إنجاز أي خدمة قبل التغيير، أما الفقرات (77،76) على التوالي فقد حصلت على المرتبتين السادسة والسابعة بمتوسطين حسابيين (3.5924،3.6500) وأهمية نسبية (73.00%،71.85%) على التوالي، مما يدل على أن الشركة قامت بتوفير أنظمة معلومات للعاملين محدثة باستمرار وزيادة فاعلية العاملين وزادة فرص التخصص في مجال العمل الفني والإداري، وعلية فان الشركة قامت بأداء مهامها باستخدام تكنولوجية حديثة ومتطورة.

اداء الشركة على مستوى البيئة الخارجية

جدول رقم(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الأداء على مستوى البيئة الخارجية

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
83	تقوم إدارة الشركة بدراسة متطلبات السوق باستمرار	3.9485	0.9994	%78.97	4	مرتفع
84	تسعى إدارة الشركة إلى إيجاد طرق جديدة لتحسين تقديم خدماتها للعملاء	4.0197	0.9814	%80.39	1	مرتفع
85	تسعى إدارة الشركة إلى تلمس احتياجات العميل وتلبيتها	3.9727	0.968	%79.45	2	مرتفع
86	تسعى إدارة الشركة إلى منع وقوع الأخطاء في التعامل مع العملاء.	3.8379	1.045	%76.76	6	مرتفع
87	أدى التغيير إلى تخفيض أسعار الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.	3.6455	1.1809	%72.91	12	مرتفع
88	تحرص إدارة الشركة على التنويع في الخدمات المقدمة	3.9561	1.0245	%79.12	3	مرتفع
89	تسعى إدارة الشركة إلى تقديم حوافز تشجيعية لعملائها	3.7545	1.1129	%75.09	9	مرتفع
90	تقدم الخدمة للعميل بسرعة وبدون تأخير	3.8061	1.0137	%76.12	7	مرتفع
91	تعمل إدارة الشركة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعميل	3.8742	1.0192	%77.48	5	مرتفع
92	تقوم إدارة الشركة بمتابعة شكاوىالعملاء وتقدم الحلول الممكنة	3.6985	1.0886	%73.97	10	مرتفع
93	ساهم التغيير في تعزيز المسؤوليةالاجتماعيةللشركة	3.6576	1.0953	%73.15	11	مرتفع
94	تعمل إدارة الشركة على تقديم الخدمة بشكل يحقق رضا العميل	3.7545	1.0541	%75.09	8	مرتفع
94-83	الأداء على مستوى البيئة الخارجية	3.8271	0.797	%76.54		

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير الأداء على مستوى البيئة الخارجية كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.8271) وبأهمية نسبية (76.54%) وهي مرتفعة حيث يتضح لنا أن الشركة كان لها اهتمام واسع بالبيئة الخارجية متمثلة بالأسواق المنافسة والشركات التي تقدم منتجات بديلة للعملاء والمجتمع المحلي، وقد جاءت تصورات المبحوثين عن الفقرة (84) والمتعلقة سعي الشركة إلى تحسين طرق تقديم الخدمة للعملاء باستمرار بمتوسط حسابي (4.0197) وأهمية نسبية (80.39%)، تلاها في الأهمية النسبية الفقرة رقم (85) بمتوسط حسابي قدره (3.9727) وأهمية نسبية (79.45%) والتي تتعلق بسياسة الشركة الرامية إلى تلمس احتياجات العملاء باستمرار ومحاولة تلبيتها من خلال تطوير منتجاتها والسلع المقدمة لهم، أما الفقرة (83) والمتعلقة بدراسة الشركة لمتطلبات السوق باستمرار والتي احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.9485) وأهمية نسبية (78.97%) حيث تقوم إدارة الشركة فعليا بعمل دراسات مسحيه مستمرة لمتطلبات السوق من خلال دائرة التسويق في الشركة، أما الفقرة رقم (91) والمتعلقة بتحسين إدارة الشركة لجودة الخدمات المقدمة للعميل حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.8742) وبأهمية نسبية(77.48%)حيث تعمل الشركة باستمرار على تحسين نوعية الخدمات المقدمة من خلال استحداث دائرة العناية بالزبائن، واتفاقيات مستوى الخدمة(Service Level Agreement) (SLA) والتي تلزم كل فرع من الفروع بتقديم الجزء المتعلق بها من الخدمة في مواعيد محددة ومستويات جودة عالية ،حيث يتم رصد الفترة الزمنية لحل المشكلات الموجودة،ورصد أي عملية تأخير ومحاولة معالجتها في المرات القادمة، ويتضح من الفقرة (89)المتعلقة بتقديم الشركة حوافز تشجيعية للعملاء والتي حصلت على متوسط حسابي قدره (3.7545) وأهمية نسبية (75.09%) أن إدارة الشركة دائماً تسعى إلى تقديم حوافز تشجيعية للعملاء من خلال العروض التشجيعية الأخيرة التي قامت بها الشركة، أما الفقرة (92) والمتعلقة بمتابعة إدارة الشركة لشكاوى واقتراحات العملاء والتي حصلت على متوسط حسابي (3.6985) وأهمية نسبية (73.97%) حيث تحرص إدارة الشركة

على التغذية الراجعة من العملاء من خلال إيجاد وحدات خدمة الجمهور في المراكز الرئيسية التابعة للشركة لتلقي الشكاوى من زبائنها ومن ثم متابعتها لإيجاد الحلول المناسبة لها، وكذلك وضع صناديق اقتراحات وشكاوى في مراكز البيع المنتشرة في جميع أنحاء المملكة حيث يتم متابعتها باستمرار، في حين كانت إجابات المبحوثين عن الفقرة (93) والمتعلقة بتعزيز المسؤولية الاجتماعية فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.6576) وبأهمية نسبية (73.15%) ويتضح ذلك من خلال قيام إدارة الشركة بإنشاء صندوق الاتصالات الأردنية لدعم ونشر ثقافة الانترنت في المدارس والجامعات الرسمية، ومن نشاطاته إقامة خيم الانترنت لطلبة المدارس مجانا في جميع أنحاء المملكة، بالإضافة إلى باصات الانترنت التي تقدم خدمات الانترنت في المناطق النائية التي لم تصلها خدمات الاتصالات الحديثة، وقيام إدارة الشركة بتقديم معونات عينية ونقدية للأسر الفقيرة، ورعايتها للنشاطات الرياضية المختلفة في المملكة، ومساهمتها في دعم انتفاضة الشعب الفلسطيني، أما الفقرة رقم (87) والمتعلقة بتخفيض أسعار الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء والتي حصلت على متوسط حسابي (3.6455) وأهمية نسبية (72.91%) فقد احتلت المرتبة الأخيرة بين فقرات المتغير.

الأداء العام لشركة الاتصالات:

جدول رقم(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد المتغير التابع الأداء على مستوى(الهيكل التنظيمي، العاملين، التكنولوجي، البيئة الخارجية)

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
60-46	الهيكل التنظيمي	3.7158	0.7544	%74.32	3	مرتفع
75-61	أداء العاملين	3.2758	0.8466	%65.52	4	متوسط
82-76	الأداء التكنولوجي	3.8634	0.7737	%77.27	1	مرتفع
94-83	البيئة الخارجية	3.8271	0.797	%76.54	2	مرتفع
94-46	المتوسط الكلي لمتغير الأداء	3.6705	0.6755	%73.41		

يتضح من الجدول رقم (14) أن مستوى المتوسط الكلي لأداء الشركة يميل نحو الارتفاع بصفة عامة فقد بلغ المتوسط الكلي لمتغير الأداء (3.6705) وبأهمية نسبية (73.41%) مما يدل على أن تصورات المبحوثين لأداء الشركة كانت مرتفعة وإيجابية، وقد جاء متغير الأداء على المستوى التكنولوجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.8634) وأهمية نسبية (77.27%)، وتلاه في ذلك متغير الأداء على مستوى البيئة الخارجية بمتوسط حسابي (3.8271) وأهمية نسبية (76.54%)، وجاء الأداء على مستوى الهيكل التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.7158) وبأهمية نسبية(74.32%)، وأخيرا جاءت تصورات المبحوثين لأداء الشركة على مستوى الأفراد متوسطا بمتوسط حسابي (3.2758) واهميه نسبية (65.52%)، ولعل هذا الترتيب لمتغيرات الأداء جاء ليتفق وواقع أداء شركة الاتصالات الفعلي، مما يعني أن تصورات المبحوثين كانت ايجابية مرتفعة.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى :

"لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي (التطور التكنولوجي، العوامل الاقتصادية، التشريعات حكومية، العوامل الاجتماعية، العوامل التنظيمية) في أداء شركة الاتصالات الأردنية".

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحـــدار (Analysis Of Variance Of The Regression Line) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

جدول رقم (15)

نتـــائج تحليـــل التبـــاين للانحـــدارللتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الأولى

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	5	163.665	32.733	156.255	*0.000
الخطأ	654	137.003	0.209		

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة(∝ = 0.0001)

القدرة التفسيرية (R^2) =0.544

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (15) الى ان النموذج يصلح لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى وذلك لارتفاع قيمة(F) على مستوى دلالة بلغت(∝=0.000) ودرجات حرية (5،654) ، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغيرات المستقله في هذا النموذج تفسر ما مقداره (54.4%) من التباين في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا، وهذا يدلل على أن هذه العوامل مجتمعة هامة وذات اثر في دفع شركة الاتصالات الأردنية لإحداث التغيير ، وبناء على ذلك نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

وقـــد تـــم اســـتخـــدام أســـلوب تـــحلـــيـــل الانـــحـــدار المـــتعـــدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغير المستقل (عوامل التغيير التنظيمي) مجتمعة في أداء شركة الاتصالات الاردنية

اسم المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالةT
التطور التكنولوجي	0.150	0.037	0.147	4.001	*0.000
العوامل الاقتصادية	7.546	0.038	0.086	1.981	**0.048
التشريعات الحكومية	3.634	0.025	0.047	1.449	0.148
العوامل الاجتماعية	0.155	0.039	0.181	3.985	*0.000
العوامل التنظيمية	0.393	0.038	0.449	10.269	*0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة(∝ = 0.01)

**ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة(∝ = 0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (16) إلى أن كل من متغيرات(التطور التكنولوجي، والعوامل الاجتماعية، والعوامل التنظيمية)، تؤثر في المتغير التابع (أداء شركة الاتصالات الأردنية) وذلك استنادا إلى قيم(T) المحسوبة والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (∝=0.01) ودرجات حرية (654)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في أداء شركة الاتصالات، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات المستقلة في المتغير التابع. كما يشير الجدول نفسه إلى أن متغير العوامل الاقتصادية يؤثر في المتغير التابع وذلك استنادا إلى قيمة (T) المحسوبة على مستوى دلالة(∝=0.05) ودرجات حرية (654) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (∝ =0.05) ودرجات حرية (654) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العوامل الاقتصادية في أداء شركة الاتصالات، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العوامل الاقتصادية في المتغير التابع. أما فيما يتعلق بمتغير التشريعات الحكومية فقد أشارت النتائج الإحصائية إلى انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير في أداء شركة الاتصالات استنادا إلى قيمة (T) المحسوبة والتي هي اقل من قيمتها الجدولية، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية المتعلقة بهذا المتغير، والسبب في ذلك إن التغيير هو نتاج هذا المتغير ولايمكن تجزئته ضمن

متغير كما انة ساكن لايمكن لمس تأثيره في ظل وجود متغيـرات متحركـة مثـل العوامل التنظيمية التي يلمس العاملون تاثيرها باستمرار.

الفرضية الثانية:

"لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي مجتمعة في أداء شركة الاتصالات الأردنية على مستوى الهيكل التنظيمي".

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحـدار (Analysis Of Variance Of The Regression Line) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

جدول رقم (17)

نتـائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الثانية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	5	191.585	38.317	136.59	*0.000
الخطأ	654	183.464	0.281		

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة(∝ = 0.0001)

القدرة التفسيرية (R^2) =(0.511)

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (17) إلى أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة(∝= 0.01) ودرجات حرية (5،654)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره(51.1%) من التباين في المتغير التابع وذلك استنادا إلى قيمة القدرة التفسيرية وهي قدرة تفسيرية مرتفعة لتفسير التباين في متغير الأداء على مستوى الهيكل التنظيمي من خلال المتغيرات المستقلة، وهذا أمر طبيعي حيث أن عوامل التغيير أثرت على أداء الشركة على مستوى الهيكل التنظيمي بصورة واضحة والدليل على ذلك التعديلات التي أجرتها إدارة الشركة على الهيكل التنظيمي، وبناء على ثبات صلاحية النموذج فقد تم اختبار الفرضية الثانية .

وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Analysis Regression)لاختبار اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع الأداء على مستوى الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعددلاختبار أثر المتغير المستقل (عوامل التغيير التنظيمي) في المتغير التابع (الأداء على مستوى الهيكل التنظيمي)

اسم المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالةT
التطور التكنولوجي	6.196	0.043	0.054	1.432	0.152
العوامل الاقتصادية	0.120	0.044	0.122	2.724	* 0.007
التشريعات الحكومية	3.781	0.029	0.044	1.303	0.193
العوامل الاجتماعية	6.874	0.045	0.072	1.523	0.128
العوامل التنظيمية	0.498	0.044	0.509	11.224	*0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة(∝ = 0.01)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (18) إلى أن متغير العوامل التنظيمية، يؤثر في المتغير التابع (أداء شركة الاتصالات الأردنية على مستوى الهيكل التنظيمي) وذلك استنادا إلى قيم(T) المحسوبة والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(∝ =0.01) ودرجات حرية (654)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير في أداء شركة الاتصالات على مستوى الهيكل التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث كان التغيير في أهداف وسياسات الشركة وكذلك الرغبة في التحسين المستمر والتغيير في القيادات الإدارية له الأثر الكبير في أداء الشركة على مستوى الهيكل التنظيمي ويستدل على ذلك من خلال التغيير الذي حدث في الوظائف والمسميات الوظيفية، وخطوط السلطة والمسؤولية في الشركة، كما يشير الجدول نفسه إلى أن متغير العوامل الاقتصادية يؤثر في المتغير التابع وذلك استنادا إلى قيمة (T) المحسوبة والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (∝ = 0.01) ودرجات حرية (654) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العوامل الاقتصادية في أداء

شركة الاتصالات على مستوى الهيكل التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العوامل الاقتصادية في المتغير التابع، ويستدل على تأثير العوامل الاقتصادية بما فيها المنافسة والتركيز على الربحية التي رسمت أثارها في الهيكل التنظيمي من خلال خلق دوائر جديدة مثل دائرة التسويق والعناية بالزبائن ودراسات السوق وإعادة تسكين العاملين في الهيكل الجديد وبما يتناسب مع الوظائف الجديدة والمؤهل العلمي والمهارات والقدرات المطلوبة لهذه الوظائف، أما فيما يتعلق بمتغيرات التطور التكنولوجي، والتشريعات الحكومية، والعوامل الاجتماعية فقد أشارت النتائج الإحصائية إلى انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في أداء شركة الاتصالات على مستوى الهيكل التنظيمي استنادا إلى قيمة (T) المحسوبة والتي هي اقل من قيمتها الجدولية، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية المتعلقة بهذا المتغيرات.

الفرضية الثالثة:

"لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التغيير التنظيمي (الاقتصادية، التكنولوجية، التشريعات الحكومية، التنظيمية، الاجتماعية) في أداء شركة الاتصالات الأردنية على مستوى العاملين"

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance Of The Regression Line) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الثالثة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	5	173.811	34.762	71.362	*0.000
الخطأ	654	318.579	0.487		

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\propto = 0.0001$)

القدرة التفسيرية (R^2) =0.353

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (19) أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثالثة وذلك اعتمادا إلى قيمة (F) المحسوبة والتي هي اكبر من قيمتها

الجدولية، على مستوى دلالة (∝= 0.01) ودرجات حرية (5،654)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (35.3%) من التباين في المتغير التابع وهي قوة تفسيرية متوسطة، مما يعني أن عوامل التغيير تؤثر بدرجة متوسطة في أداء شركة الاتصالات الأردنية على مستوى العاملين. وبناء على ثبات صلاحية النموذج فقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة .

وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Analysis Regression)لاختبار اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع الأداء على مستوى العاملين.

جدول رقم(20)

نتائج تحليل الانحدار المتعددلاختبار اثر المتغير المستقل (عوامل التغيير التنظيمي مجتمعة) في المتغير التابع أداء شركة الاتصالات الأردنية على مستوى العاملين

اسم المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالةT
التطور التكنولوجي	8.957	0.057	0.069	1.571	0.117
العوامل الاقتصادية	9.037	0.058	0.080	1.556	0.120
التشريعات الحكومية	0.131	0.038	0.131	3.417	*0.001
العوامل الاجتماعية	9.280	0.059	0.084	1.560	0.119
العوامل التنظيمية	0.512	0.058	0.457	8.770	*0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة(∝ = 0.01)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (20) إلى أن متغير العوامل التنظيمية يؤثر في المتغير التابع (أداء شركة الاتصالات الأردنية على مستوى العاملين) وذلك استنادا إلى قيم(T) المحسوبة والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(∝ = 0.01) ودرجات حرية (654)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير في أداء شركة الاتصالات على مستوى العاملين، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير المستقل في المتغير التابع، كما يشير الجدول نفسه إلى أن متغير التشريعات الحكومية يؤثر في المتغير التابع وذلك استنادا إلى قيمة (T) المحسوبة والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى

دلالة (∝ = 0.01) ودرجات حرية (654) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التشريعات الحكومية في أداء شركة الاتصالات على مستوى العاملين، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التشريعات الحكومية في المتغير التابع، أما فيما يتعلق بمتغيرات التطور التكنولوجي، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية، فقد دلت النتائج الإحصائية إلى انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في أداء شركة الاتصالات على مستوى العاملين استنادا إلى قيمة (T) المحسوبة والتي هي اقل من قيمتها الجدولية، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية المتعلقة بهذا المتغيرات.

الفرضية الرابعة:

"لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل التغيير التنظيمي (الاقتصادية، التكنولوجية، التشريعات الحكومية، التنظيمية، الاجتماعية) في أداء شركة الاتصالات الأردنية على المستوى التكنولوجي".

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance Of The Regression Line) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.

جدول رقم (21)

نتـــائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الرابعة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	5	170.103	34.021	99.141	*0.000
الخطأ	654	224.422	0.343		

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة(∝ = 0.0001)

القدرة التفسيرية (R^2) =0.431

بناء على النتائج التي تضمنها الجدول (21) فأن النموذج يصلح لاختبار الفرضية وذلك اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة والتي هي أعلى من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (∝= 0.01) ودرجات حرية(5،654) واعتمادا على

قيمة القدرة التفسيرية للنموذج فان المتغير المستقل يفسر ما مقداره (43.1%) من التباين في المتغير التابع.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Analysis Regression)لاختبار اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع الأداء على المستوى التكنولوجي.

جدول رقم(22)

نتائج تحليل الانحدار المتعددلاختبار اثر المتغير المستقل (عوامل التغيير التنظيمي) في المتغير التابع الأداء على المستوى التكنولوجي

اسم المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالةT
التطور التكنولوجي	0.224	0.048	0.192	4.677	*0.000
العوامل الاقتصادية	0.109	0.049	0.108	2.244	**0.025
التشريعات الحكومية	0.150	0.032	0.169	4.682	*0.000
العوامل الاجتماعية	0.267	0.050	0.271	5.353	*0.000
العوامل التنظيمية	0.275	0.049	0.274	5.598	*0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة(∝ = 0.01)

**ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة(∝ = 0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (22) إلى أن متغيرات التطور التكنولوجي، والتشريعات الحكومية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل التنظيمية تؤثر في المتغير التابع (أداء شركة الاتصالات الأردنية على المستوى التكنولوجي) وذلك استنادا إلى قيم(T) المحسوبة والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(∝ = 0.01) ودرجات حرية (654)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير في أداء شركة الاتصالات على المستوى التكنولوجي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، كما يشير الجدول نفسه إلى أن متغير العوامل الاقتصادية يؤثر في المتغير التابع وذلك استنادا إلى قيمة (T) المحسوبة والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (∝ = 0.05) ودرجات حرية (654) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العوامل

الاقتصادية في أداء شركة الاتصالات على المستوى التكنولوجي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العوامل الاقتصادية في المتغير التابع، وتعتبر هذة النتائج منطقية كون شركة الاتصالات تعتمد أساسا على التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها وبيع سلعها ويجدر بها أن تتأقلم وتتفاعل وبمستوى عالي مع التغييرات الحاصله كونها تعمل في أجواء تنافسية وتطمح إلى تحقيق ميزة تنافسية عالية وأرباح مرتفعة وخاصة بعد دخول الأردن في منظمة التجارة العالمية والسماح لشركات أجنبية بالمنافسة ضمن مجال حيوي وهام وهو مجال الاتصالات والمعلومات، لذلك كان أدائها على هذا المستوى ملائم ومناسب حتى تستطيع تحقيق أهدافها.

الفرضية الخامسة:

"لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي (الاقتصادية، التكنولوجية، التشريعات الحكومية، التنظيمية، الاجتماعية) في أداء شركة الاتصالات الأردنية على مستوى البيئة الخارجية".

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of VarianceOf The Regression Line) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	5	161.458	32.292	82.144	*0.000
الخطأ	654	257.094	0.393		

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\propto$ = 0.0001)

القدرة التفسيرية (R^2) =0.386

تعكس المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (23) بان النموذج صالح لاختبار الفرضية الرئيسية الخامسة وذلك في ضوء قيمة(F) المحسوبة وهي اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\propto$= 0.01) ودرجات حرية(5،654)،

واستنادا إلى قيمة القدرة التفسيرية فان المتغير المستقل يفسر ما مقداره (38.6%) من التباين في المتغير التابع, وهي قوة تفسيرية متوسطة.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Analysis Regression)لاختبار اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع الأداء على البيئة الخارجية.

جدول رقم(24)

نتائج تحليل الانحدار المتعددلإختبار اثر المتغيرالمستقل (عوامل التغيير التنظيمي) في المتغير التابع أداء شركة الاتصالات الأردنية على مستوى البيئة الخارجية

اسم المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالةT *
التطور التكنولوجي	0.223	0.051	0.186	4.355	0.000
العوامل الاقتصادية	0.163	0.052	0.157	3.119	0.002
التشريعات الحكومية	0.164	0.034	0.178	4.761	0.000
العوامل الاجتماعية	0.193	0.053	0.190	3.612	0.000
العوامل التنظيمية	0.289	0.052	0.280	5.511	0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة(∝ = 0.01)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (24) إلى أن متغيرات (التطور التكنولوجي،والعوامل الاقتصادية، والتشريعات الحكومية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل التنظيمية) تؤثر في المتغير التابع (أداء شركة الاتصالات الأردنية على مستوى البيئة الخارجية) وذلك استنادا إلى قيم(T) المحسوبة والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(∝ = 0.01) ودرجات حرية (654)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير في أداء شركة الاتصالات على مستوى البيئة الخارجية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وقد اثر التطور التكنولوجي في طريقة تقديم الخدمة للعميل والسرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبطريقة أفضل وبجودة عالية، اما بالنسبة للعوامل الاقتصادية فقد اثرت من خلال المنافسة والتي دفعت الشركة إلى التحسين

المستمر للعمل والتنويع في المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء ، كما أنها تسعى وباستمرار إلى منع وقوع الأخطاء مع العملاء وتقديم الخدمة لهــم بشــكل يحقــق رضاهم، ويتضح تأثير العوامل الاجتماعية من خلال التنوع والاختلاف في أذواق ورغبات واتجاهات العملاء الذي دفع إدارة الشركة لعمل دراسات مسحيه مستمرة لقياس مستوى رضاهم وذلك من خلال فروع الشركة المنتشرة في جميــع أنحـــاء المملكة، فيما يخص العوامل التنظيمية فقد لمسنا تأثيرها من خلال سياسة الشـــركة المؤكدة على أن الزبون أولا ويجب التعامل معه بطريقة تليق به.

الفرضية السادسة

وتنص الفرضية على أنة " لا تختلف تصورات العاملين لعوامل التغيير التنظيمي باختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، العمر، الخبرة)".

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي " ANOVA"لدرجة تأثير المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين لعوامل التغيير التنظيمي

اسم المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	قيمة F الجدولية	المتوسطات الحسابية لفئات المتغيرات	
الجنس	بين المجموعات داخل المجموعات	1 658	3.958 260.22	3.958 0.395	0.100	0.752	3.841	ذكور إناث	3.778 3.798
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	3 656	2.463 257.259	0.821 0.393	2.089	0.100	2.605	25سنة فاقل 26-35سنة 36-45سنة 46سنة فأكثر	3.991 3.782 3.752 3.754
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	6 653	7.064 253.195	1.177 0.388	3.037	•0.006	2.099	مدير إقليم مدير رئيس قسم مهندس فني إداري كاتب	3.700 3.821 3.818 3.723 3.711 3.580 3.783
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	3 656	3.264 256.955	1.088 0.392	2.777	••0.040	2.605	ثانوية فاقل دبلوم بكالوريوس دراسات عليا	3.849 3.599 3.754 3.720

يتبع...

الخبرة	بين المجموعات	3	0.833	0.278	0.702	0.551	2.605	5سنوات فاقل	3.790
	داخل المجموعات	656	259.427	0.395				6-10سنوات	3.837
								11-15سنة	3.766
								16سنة فأكثر	3.749

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة(∝=0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة(∝=0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (25)إلى انه لا تختلف تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لعوامل التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس, العمر, الخبرة, الأمر الذي يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذه المتغيرات ورفض الفرضية البديلة فيما يتعلق بهذه المتغيرات الديمغرافية والتي تنص على أنة تختلف تصورات العاملين لعوامل التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة) وذلك استنادا إلى قيم (F) الجدولية والتي هي اكبر من قيم (F) المحسوبة والى قيم المتوسطات الحسابية التي تظهر في الجدول رقم (25).

ويتضح من الجدول رقم (25) أنه يوجد هناك اختلاف في تصورات المبحوثين لعوامل التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، الأمر الذي يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذه المتغيرات وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه تختلف تصورات العاملين لعوامل التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي. وذلك استنادا إلى قيمة (F) المحسوبة(3.037) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.099) على مستوى (∝=0.01) ودرجات حرية (6،653)، ويتضح من الجدول رقم (25) أن المسمى الوظيفي مدير أكثر تصورا لعوامل التغيير التنظيمي بين المسميات الأخرى بمتوسط حسابي مقداره (3.821) وذلك يرجع إلى أن المدير قد شعر ولمس عوامل التغيير من خلال إعادة الهيكلة في الشركة ومروره بمرحلتي الاختيار والتعيين في عملية إعادة الهيكلة في الشركة، وانتقالهم من مسمى وظيفي كاتب أو فني أو مهندس إلى وظيفة قيادية بمسمى مدير ليصبح في موقع قيادي، وتماس مباشر بعملية صنع القرار في حين أن المسمى الوظيفي رئيس قسم قد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.818) حيث انه لمس تأثير عوامل التغيير في عمليات إعادة الهيكلة أيضا في الشركة وانتقاله من وظيفة غير إشرافية إلى وظيفة أخرى إشرافية، أما بالنسبة

للمسمى الوظيفي كاتب, فني, مهندس فلم يتغير الوضع كثيرا بالنسبة لهم حيث أنهم ما زالوا يشغلون نفس المسميات الوظيفية السابقة ، فيما يخص بفئة مدير الإقليم فقد كانت اقل تصورا لعوامل التغيير التنظيمي بمتوسط حسابي (3.700) بين المبحوثين وذلك يرجع إلى أن هذه الفئة بالأساس هي فئة قيادية وقريبة من مراكز صنع القرار بل وفاعلة أساسا في عملية صنع القرار، ولم تكن مشمولة أساسا في عملية إعادة الهيكلة التي قامت بها شركة الاتصالات الأردنية، وأخيرا فيما يخص المسمى الوظيفي إداري حيث جاء تصوراته لعوامل التغيير في المرتبة الأخيرة بين المبحوثين وبمتوسط حسابي (3.580) حيث أنهم يحملون مؤهلات علمية جامعية ولم يتأثروا كثيرا بالتغيير.

ويتضح من الجدول نفسه أنة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين لعوامل التغيير التنظيمي يعزى لمتغير المؤهل العلمي مما يستدعي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنة لا تختلف تصورات العاملين لعوامل التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنة تختلف تصورات العاملين لعوامل التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة (2.777)عن قيمتها الجدولية (2.605) على مستوى دلالة ($\propto$ =0.05) ودرجات حرية(3،653) ويظهر من الجدول أن فئة حملة الثانوية العامة فاقل كانت تصوراتهم لعوامل التغيير التنظيمي مرتفعة وايجابية بمتوسط حسابي (3.849) حيث أنهم لمسوا هذه العوامل من خلال تغير أعمالهم وانتقالهم نتيجة إعادة الهيكلة من وظائف قيادية حصلوا عليها من خلال الخبرة إلى وظائف غير قيادية وذلك بسبب تدني المستوى العلمي والذي كان أساسا في عملية إعادة الهيكلة، أما حملة البكالوريوس والدراسات العليا كان تصورهم لعوامل التغيير التنظيمي مرتفع وبمتوسطين حسابيين(3.720,3.754) حيث انه وكما ذكرنا سابقا أنه ومن خلال ارتفاع المستوى التعليمي يكون التصور أعلى لعوامل التغيير حيث أنهم يصبحون على مستوى دراية عالي بهذه العوامل، كما أن مرورهم بعملية الهيكلة وانتقالهم من مسمى وظيفي إلى أخر جعلهم أكثر دراية ومعرفة بهذه

التغييرات, أما فيما يخص حملة الدبلوم فقد جاءت إجاباتهم بمتوسط حسابي(3.599) وهذا يرجع إلى أن وضعهم كان مستقرا ولم يمسهم التغيير كثيرا.

الفرضية السابعة

"لا تختلف تصورات العاملين لمستوى أداء شركة الاتصالات الأردنية باختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، العمر، الخبرة)".

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي " ANOVA" لدرجة تأثير المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين حول أداء شركة الاتصالات الأردنية

اسم المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	قيمة F الجدولية	المتوسطات الحسابية لفئات المتغيرات	
الجنس	بين المجموعات	1	1.279	1.279	2.811	0.094	3.841	ذكور	3.646
	داخل المجموعات	658	299.388	0.455				إناث	3.751
العمر	بين المجموعات	3	2.031	0.677	1.487	0.217	2.605	25سنة فاقل	3.863
	داخل المجموعات	656	298.636	0.455				26-35سنة	3.667
								36-45سنة	3.645
								46سنة فأكثر	3.646
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	6	8.542	1.424	3.182	*0.004	2.099	مدير إقليم	4.073
	داخل المجموعات	653	292.125	0.447				مدير	3.847
								رئيس قسم	3.755
								مهندس	3.637
								فني	3.563
								إداري	3.499
								كاتب	3.745
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3	4.401	1.467	3.248	**0.012	2.605	ثانوية فاقل	3.689
	داخل المجموعات	656	296.267	0.452				دبلوم	3.309
								بكالوريوس	3.711
								دراسات عليا	3.665
الخبرة	بين المجموعات	3	1.761	0.587	1.288	0.277	2.605	5سنوات فاقل	3.592
	داخل المجموعات	656	298.906	0.456				6-10سنوات	3.744
								11-15سنة	3.678
								16سنة فأكثر	3.640

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة(∝=0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة(∝=0.05)

تشير معطيات الجدول رقم (26)إلى انه لا تختلف تصورات العاملين لأداء شركة الاتصالات تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الخبرة وعليه فإننا نقبل الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذه المتغيرات ورفض الفرضية البديلة التي تنص على أنة تختلف تصورات العاملين لأداء شركة الاتصالات الأردنية تعزى لهذه المتغيرات وذلك استنادا إلى قيم (F) المحسوبة(3.248) والتي هي اقل من قيم (F) الجدولية، ويتضح من الجدول رقم (26) أنة تختلف تصورات العاملين لأداء شركة الاتصالات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مما ينبغي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنة تختلف تصورات العاملين لأداء شركة الاتصالات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة (3.182) عن قيمتها الجدولية (2.099) عند مستوى دلالة (∝=0.01) ودرجات حرية (653،6)، كما يظهر من الجدول أن فئة مدير إقليم كانت أكثر الفئات تصورا لمتغير الأداء بمتوسط حسابي (4.073) ولعل ذلك يرجع إلى أنها كانت من أكثر الفئات التي منحها التغيير صلاحيات ومسؤوليات أكثر مما هي علية قبل التغيير، كما أن هذه الفئة هي المسؤولة عن أداء الشركة ومعرفة بالتغييرات التي حصلت، بالإضافة إلى الامتيازات والتعويضات التي حصلت عليها هذه الفئة نتيجة التغيير ، ثم تلا هذه الفئة فئة المدير بمتوسط حسابي (3.847) وذلك لقرب هذه الفئة من صناع القرار ومشاركتهم في عملية صنع القرار مما يجعلهم مطلعين على أداء الشركة والتغيير الذي حدث فيها، وهو أمر منطقي حيث الإدارة العليا الممثلة بفئتي مدير الإقليم والمدير أكثر تصورا للأداء من غيرها بحكم موقعها في الهيكل التنظيمي ثم رئيس القسم بمتوسط حسابي(3.755) وهذا ناتج عن إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في عملية صنع القرار نتيجة توليهم مراتب قيادية لم تكن متاحة لهم قبل التغيير ثم جاء بعد ذلك الكاتب بمتوسط حسابي (3.745) ثم المهندس بمتوسط حسابي(3.637) حيث إنهم حافظوا على وضعهم مع حصول تعديلات بسيطة في هيكل الأجور والرواتب الخاص بهم، أما الفني فقد كان متوسط الحسابي لإجاباته (3.563) رغم انه حصل على نفس مزايا الكاتب إلا أن تصوراتهم لمستوى الأداء كانت اقل وذلك نظرا للظروف القاسية التي يعمل بها الفني مما جعل توقعاته اكبر

مما حصل عليه فعلا، أما الإداري فقد كان اقل فئة من حيث مستوى التصور لأداء الشركة بين الفئات الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.499) وذلك يعود إلى أن الامتيازات التي حصلوا عليها كانت اقل من توقعاته رغم انه من حملة الشهادة الجامعية الأولى.

ويتضح من الجدول نفسه أنة تختلف تصورات العاملين لأداء شركة الاتصالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمة(F) الجدولية (2.605) عند مستوى دلالة (∝=0.05) ودرجات حرية (3،656) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنة تختلف تصورات العاملين لأداء شركة الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويظهر من الجدول نفسه أن فئة حملة الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس)كانت أكثر الفئات تصورا لأداء شركة الاتصالات بمتوسط حسابي (3.711) ولعل ذلك راجع إلى نصيبهم الأكبر في لمس علامات التغيير من حيث عملية إعادة الهيكلة وإعادة تسكينهم بالوظائف القيادية، وتعديل رواتبهم في سلم هيكل الأجور والرواتب،وإتاحة الفرصة لهم في عملية صنع القرار، أما فيما يخص حملة الثانوية العامة فاقل فقد كان المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.689) حيث إنهم لمسوا أداء الشركة من خلال تغيير القيادات الإدارية، والتغيير في أهداف وسياسات الشركة، وتطور التكنولوجية المستخدمة في أداء العمل، أما حملة الدبلوم فقد كان المتوسط الحسابي لإجاباتهم متوسطا فقد بلغ (3.309) حيث أن حملة الدبلوم كانت الفئة الأقل تأثرا بالتغيير من الفئات الأخرى من ناحية الهيكل التنظيمي وهيكل الأجور والرواتب، حيث كانت الامتيازات التي حصلوا عليها اقل مما كانوا يتوقعون الحصول عليه.

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

الخاتمة

لقد توصلت الدراسة إلى ما يلي :

1- بينت الدراسة أن إدراك العاملين في شركة الاتصالات لعوامل التغيير التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.782) وقد احتل متغير التطور التكنولوجي المرتبة الأولى في مستوى الإدراك بمتوسط حسابي (4.023) ثم تلاه متغير العوامل الاقتصادية بمتوسط حسابي (3.9157) ثم جاءت العوامل الاجتماعية في المرتبة الثالثة بين المتغيرات من حيث مستوى الإدراك وبمتوسط حسابي (3.8275) أما العوامل التنظيمية فقد جاءت بالمرتبة الرابعة وحصلت على متوسط حسابي قدره (3.6907) وأخيرا احتلت التشريعات الحكومية المرتبة الأخير بين المتغيرات من حيث مستوى الإدراك وكما هو موضح في نتائج الجدول رقم (8), وتعتقد الباحثة أن مستوى الإدراك لهذه العوامل تم ترتيبه من خلال مدى معرفة المبحوثين لكل عامل ودرجة تماسه وتفاعله مع هذه العوامل.

2- أشارت النتائج الإحصائية إلى مستوى إدراك المبحوثين لمعيقات التغيير كان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3.4782)، وكما هو موضح في الجدول رقم (9)، مما يدل على إن عملية التغيير التي سلكتها الشركة كانت تسير بخطى سريعة بسبب إن هذه المعيقات لم تكون شديدة الإعاقة في وجه عملية التغيير .

3- جاء إدراك المبحوثين لأداء الشركة نتيجة تأثير عوامل التغيير التنظيمي مرتفعا حيث بلغ المتوسط الكلي لمتغير الأداء (3.6705) حيث جاء الأداء على المستوى التكنولوجي في المرتبة الأولى بين متغيرات الأداء وبمتوسط حسابي(3.8634)، ثم تلاه الأداء على مستوى البيئة الخارجية وبمتوسط حسابي (3.8271) ثم تلاه الأداء على مستوى الهيكل التنظيمي وبمتوسط حسابي(3.7158) وأخيرا الأداء على مستوى الأفراد بمتوسط حسابي متوسط وقدره(3.2758) وكما هو موضح في الجدول رقم (14).

4- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية هامة لعوامل التغيير التنظيمي في أداء شركة الاتصالات الأردنية حيث أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغير المستقل يتنبأ بما مقداره (54.4%) من التغير في المتغير التابع وهي قوة تفسيرية عالية مما يدل على أن هناك تأثير هام لعوامل التغيير التنظيمي في أداء شركة الاتصالات الأردنية، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات التي أشير إليها في متن الرسالة، كدراسة (أبوحمدية،1994) و(سندي،2000) و(العامري والفوزان، 1997)، حيث أشارت جميع هذه الدراسات إلى أن عوامل التغيير تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المنظمات، وهذه الدراسات لم تشير إلى جميع عوامل التغيير التي تناولتها الدراسة، فبعضها أشار إلى العوامل التنظيمية، والاجتماعية، والبعض الأخر أشار إلى العوامل الاقتصادية، والتكنولوجية.

5- هناك اثر ذو دلالة إحصائية لعامل التطور التكنولوجي في أداء شركة الاتصالات الأردنية وذلك استنادا إلى ارتفاع قيمة(T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية،وتتفق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بأثر التطور التكنولوجي على الأداء مع دراسة (Stewart ,1993) التي توصلت إلى أن التغيير في أساليب العمل، والثقافة التنظيمية، وتطور مهارات العاملين، وتبسيط الإجراءات، وزيادة مرونة العمل، هي نتيجة حتمية للتقدم التكنولوجي والتي بالتالي تؤثر ايجابيا على الأداء ،كما وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (AL-Sedairy,2001)، والتي ترى بان التغيير أمر حتمي بسبب التطور التكنولوجي والذي يساعد المنظمة على التعامل مع الضغوط الجديدة لتطوير أدائها كما دعمت دراسة (سندي ،2000) نتائج هذه الدراسة.

6- هناك اثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الاقتصادية في أداء شركة الاتصالات الأردنية وذلك بدليل ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وتتفق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بأثر العوامل الاقتصادية في الأداء مع دراسة، (AL-Sedairy,2001) كما تتفق مع دراسة (يونس،1998) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين تطوير أداء المنظمة والعوامل الاقتصادية .

7- لا يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية لعامل التشريعات الحكومية في أداء شـــركة الاتصالات الأردنية وذلك بدليل انخفاض قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وتختلف هذه نتائج الدراسة مع دراسة (النجار،1992) والتي تعتقد بأهمية مسؤولية الدولة في تشريعات الأجور والحوافز ،وتقـــديم التشـــريعات الداعمـــه لإحـــداث التغيير.

8- هناك اثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الاجتماعية فـــي أداء شـــركة الاتصـــالات الأردنية وذلك بدليل ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وتتفق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بـــأثر العوامـــل الاجتماعيـــة فـــي الأداء مـــع دراســـة (Rouduah&Kusy,1995) وتوصل الباحثان إلى أن احد أسباب التغيير تعود إلى أسباب بشرية وبيئية تكمن في ثقافة الأفراد وتجدد الحاجات والرغبات لديهم ممـــا يدعو إلى دراسة المتغيرات المحيطة بالمنظمة مـــن اجـــل بقـــاء واســـتمرارية المنظمات وتحسين أدائها،كما تتفق مع دراسة(AL-Sedairy,2001) التـــي أكـــدت على أهمية العوامل الاجتماعية في التأثير على أداء المنظمات بشكل مباشـــر أو غير مباشر.

9-هناك اثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في أداء شركة الاتصالات الأردنية وذلك بدليل ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وتتفق نتـــائج هـــذه الدراسة مع دراسة (العامري والفوزان، 1997) والتي أشارت إلى أن الإدارة عليها إيجاد مجموعة من الأمور التنظيمية كإيجاد درجة عالية من الاتصال والتنســـيق بين الأطراف وتحليل الثقافة التنظيمية وغيرها وذلك لضمان نجاح عملية التغيير من اجل أن يكون لها تأثير ايجابي على الأداء .

10-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية هامة لعوامل التغيير التنظيمي(التطور التكنولـــوجي، والعوامل الاقتصادية،والعوامل التنظيمية) في أداء شركة الاتصالات الأردنيـــــة على مستوى الهيـــكل التنظيمي، وذلك بدليـــل ارتفـــاع قيمـــة (T) المحسوبـــــة عن قيمتها الجدولية، وكما هو موضح في الجدول رقم (18)، وتتفق نتائـــــج هذه الدراسة مع دراســـة (Mike, Tim& Dave, 2000) ودراســـة (Gibson, 1995) التي تعتقد بان عوامل التغيير لها اثر مباشر على الهيكل التنظيمي من حيث تبديل

علاقات السلطة والمسؤولية بين مستويات التنظيم المختلفة. في حين أنه لم يثبت هناك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التشريعات الحكومية والعوامل الاجتماعية في أداء شركة الاتصالات على مستوى الهيكل التنظيمي.

11-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية هامة لعوامل التغيير التنظيمي (التشريعات الحكومية، العوامل التنظيمية) في أداء شركة الاتصالات الأردنية على مستوى العاملين وذلك بدليل ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وكما هو موضح في الجدول رقم (20)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات منها دراسة(Wagner,1995) ودراسة(Schiro,1995) والتي توصلت في نتائجها إلى أن التغيير يساعد في تحسين أداء العاملين من خلال محاور تحسين مهارات التدريب ،وتمكين العاملين. في حين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات(التطور التكنولوجي، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية) في أداء شركة الاتصالات الأردنية على مستوى العاملين.

12-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية هامة لعوامل التغيير التنظيمي مجتمعه (التطور التكنولوجي، العوامل الاقتصادية، التشريعات الحكومية، العوامل الاجتماعية، العوامل التنظيمية) في أداء شركة الاتصالات الأردنية على المستوى التكنولوجي وذلك بدليل ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وكما هو موضح في الجدول رقم (22)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع عدد من الدراسات مثل (سندي،2000) و(Stewart,1993) وهذه الدراسات أشارت إلى أن التطور التكنولوجي ترك أثار ايجابية وتغييرات جذرية في أساليب العمل وإجراءاته في المنظمات المبحوثة.

13-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية هامة لعوامل التغيير التنظيمي مجتمعه (التطور التكنولوجي، العوامل الاقتصادية، التشريعات الحكومية، العوامل الاجتماعية، العوامل التنظيمية) في أداء شركة الاتصالات الأردنية على مستوى البيئة الخارجية وذلك بدليل ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وتتفق هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة (Gibson, 1995) ودراسة (Stern, 1999) في أن عوامل التغيير لها اثر كبير

في التغيير على مستوى البيئة الخارجية، وكما هو موضح في نتائج الجدول رقم (24).

14-هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول عوامل التغيير التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي. في حين لم تظهر هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصوراتهم حول عوامل التغيير التنظيمي في الشركة تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، الخبرة، وكما هو موضح في الجدول رقم (25).

15-هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية من حيث مستوى الإدراك تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي، في حين لم تظهر هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصوراتهم حول الأداء في الشركة تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، الخبرة، وكما هو موضح في الجدول رقم (26).

16-توصلت الدراسة من خلال إجابات المبحوثين على متغيرات الدراسة إلى أن إدارة شركة الاتصالات الأردنية قامت بإتباع استراتيجيات مختلفة في طريقها نحو التغيير، ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية إعادة الهندسة حيث قامت إدارة الشركة بتغيير سريع في طرق أداء الأعمال والعمليات المختلفة، وزيادة المرونة في اتخاذ القرارات، والتفاعل المستمر ما بين الشركة والبيئة الخارجية. أما الاستراتيجية الثانية فهي استراتيجية إدارة الجودة الشاملة وذلك يتضح من خلال تأكيد المبحوثين في إجاباتهم عن فقرات الدراسة ان إدارة الشركة تسعى إلى التحسين المستمر للعمل، والتركيز على العميل ،وقيام الشركة بإجراء الدراسات المسحيه لمعرفة أذواق واتجاهات ورغبات العملاء، وحرص إدارة الشركة على تدريب وتطوير العاملين باستمرار، أما الاستراتيجية الثالثة فهي استراتيجية تخفيض حجم العمالة من خلال العروض التشجيعية للعاملين لتشجيعهم على ترك العمل من خلال حوافز تشجيعية، وفرص التقاعد المبكر، وخاصة في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا، وكما ذكرنا سابقا التأكيد على تدريب وتطوير العاملين وبما يتناسب وأهداف الشركة.

التوصيات

1-توصي الدراسة بضرورة أن تعيد إدارة الشركة النظر في أسس تقييم الأداء للعاملين وبما يتناسب مع العمل الذي يقوم به الفرد

2-توصي الدراسة بضرورة ان تحرص إدارة الاتصالات الأردنية على زيادة فرص المشاركة للعاملين في التغيير حيث أنهم الأداة التنفيذية، وضرورة إعادة النظر بالأمتيازات المقدمة للعاملين بما يتوافق وحاجاتهم وتطلعاتهم وبما لا يتعارض وأهداف الشركة وذلك من أجل خلق ولاء تنظيمي لدى العاملين للشركة التي يعملون بها ومد جسور الثقة والتعامل بينهم وبين إدارة الشركة وذلك من خلال الاهتمام بآرائهم واقتراحاتهم و تفعيل ما يسمى بصندوق الشكاوى والاقتراحات للعاملين مما له الأثر الكبير في رفع الروح المعنوية لديهم.

3- توصي الدراسة إدارة الشركة بأن تحرص على تنمية معلومات المدراء والعاملين حول إدارة التغيير واهم العوامل المؤثرة في التغيير وخاصة فيما يخص التشريعات الحكومية.

4- توصي الدراسة بضرورة أن تحرص إدارة الشركة على تنمية معلومات المدراء والعاملين حول معوقات التغيير، حيث أتضح أن من أهم المعوقات تأثيرا عدم وجود خطة مسبقة، وكذلك ضعف مشاركة العاملين، وكذلك الخوف من المجهول.

5-توصي الدراسة بضرورة الاستعانة بالقيادات والمهارات والخبرات التنظيمية داخل الشركة في عملية التغيير.

6- توصي الدراسة ضرورة إعادة النظر في هيكل الأجور والتعويضات الممنوحة للعاملين وبما يتناسب مع ظروف عملهم.

7-توصي الدراسة ضرورة المراجعة المستمرة للأسعار المقدمة للعملاء ومحاولة المنافسة من خلال تخفيض الأسعار.

8-ضرورة إجراء دراسات أخرى حول عوامل أخرى من عوامل التغيير.

المراجع

المراجع العربية

ابوحمدية، ايمن، (1994). اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنيه، ص57-116، مقدمة لقسم إدارة الأعمال).

التميمي، حسين عبدا لله واحمد محمد الحضرمي، (1997). بعض العوامل المؤثرة في عملية التجديد والابتكار في البنوك التجارية في اليمن، مسقط، الإداري، ع68، ص85-117.

جاكسون، جون، وسيريل مورفان، (1988). نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، (السعودية، معهد الإدارة العامة).

حسن، راوية، (2002). السلوك التنظيمي المعاصر، (الإسكندرية، الدار الجامعية).

الحلواني، ابتسام، (1990). التغيير ودوره في التطوير الإداري، الرياض، الإدارة العامة، ع67، ص45-70.

الحسيني، فلاح حسن، (2000). الإدارة الاستراتيجية، (عمان، ط1، دار زهران للنشر).

الحناوي، محمد، (بلا). السلوك التنظيمي، (المكتب العربي الحديث).

الحنيطي، محمد، (1994). اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، ع2، مجلد10، ص313-359.

الخزامي، عبد الحكيم احمد، (1993). المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، (القاهرة، ابن سينا للنشر والتوزيع).

روبنسون، دانا جانيس وجيمس روبنسون، (2000). التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، (القاهرة، تعريب (يميك)، إشراف عبدا لرحمن توفيق).

الساعدي، علاء، (1996). أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن البنك الإسلامي الأردني، مسقط، الإداري، ع 66، ص133-165.

سلطان، تركي إبراهيم، (1996). هندسة التغيير، (إمبابة، الجيزة، جمهورية مصر العربية).

السلمي، علي، (1998). تطوير أداء وتجديد المنظمات، (القاهرة، دار قباء للطباعه والنشر والتوزيع).

السلمي، علي، (1980). السلوك التنظيمي، (القاهرة، ط1، جامعة القاهرة الكتاب الجامعي).

سندي، طلعت بن عبدا لوهاب عبدا لله، (2000). التطور التكنولوجي وأثره على العاملين:عرض تحليلي للإسهامات العلمية، مسقط، الإداري، ع82، ص13-37.

عارف، حسين ناجي، (2001). السلوك التنظيمي، (عمان، ط1، دار يافا العلمية).

عامر، سعيد يس، (1995). استراتيجيات التغيير، (القاهرة، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري).

العامري، احمد، وناصر الفوزان، (1997). مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أسبابها وسبل علاجها، الرياض، الإدارة العامة، م37، ع3، ص353-388.

عبد الرحمن، ابتهاج مصطفى، (1995). الإدارة الاستراتيجية، (القاهرة، دار النهضة العربية).

القاضي، فؤاد، (1992). نطاق وأفاق التطوير التنظيمي، الإدارة، ع3، مجلد24، ص20-25.

كند رسلي، دورلنغ، (2001). التغيير لمجابهة المتغيرات، (لبنان ،ط1، مكتبة لبنان الناشرون).

اللوزي، موسى، (1998)، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، عمان، دراسات، م 25، الجامعة الأردنية، ع2، ص338-356.

المدهون، موسى، (1999)، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري، الأردن، أبحاث اليرموك، 15، ع3، ص93-109.

المؤمن، قيس وآخرون، (1997). التنمية الإدارية، (عمان، زهران للنشر والتوزيع).

النجار، زكي، (1992)، أسس تخطيط برامج التطوير الإداري في الدول النامية، الإدارة، ع1، مجلد25، القاهرة، ص47-53.

النجار، نبيل الحسيني، (1994). الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، (القاهرة،الشركة العربية للنشر والتوزيع).

هامر، مايكل وجيمس شامبي، (1995). الهندرة،ترجمة شمس الدين عثمان، (القاهرة، ط1، الشركة العربية للأعلام العلمي شعاع).

هل، شارلز وجاريث جونز، (2001). الإدارة الاستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبدالمتعال، (الرياض، دار المريخ للنشر).

يونس، طارق شريف، (1998)، استجابة المديرين لتغيير الأهداف الاستراتيجية في إطار القطاع العام، الموصل، تنمية الرافدين، 55(20).

المراجع الأجنبية:

Davis, Keith, and John W.Newstrom, (1989). Human Behavioral Work, (NewYork, Mc Graw Hill Book,8th

Ezzamel Mahmoud, Simon lilley and Hugh willmott, (1996).The View From The Top: Senior executives Perceptions Of Changing management Practices in UK companies " British Journal Of Management, Vol.7,155-168.

Gibson, Corder Rebert (Oct.1995).,large– Scale Organizational Change Within The Virginia Department Of Transportation, Virginia Common Wealth University , Dis. Abs . Int . Vol. 56, N.4, p.1519A

George, Jennifer M, Gareth R. Jones, (2001)"understanding & managing organizational behavior, 2nd edition, Addison-Wesley.

Harold J.Leavitt, (1970). Organization Change and Development, edited by Gene Dalton, Paul Lawrence and Larry E,Greiner.

Ivanecevich,M.John,& Othere, (1989). Management: Principles and Function, 4th ed, (Homewood ,Irwan)

Lord, Alex& Hartly, Jean, (1998). Organizational Commitment and Job Insecurity in a changing public service Organization, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol 7 (3), pp.342-353.

Macmillan, Hugh, Mahen Tampoe, (2000). Strategic Management Process, Content, and Implementation, (New York, Oxford university press.

Mik; Doyle, Caydon, Tim, Buchanan, Dave, ,(Sep2000). "Mixed Results, Loyusy Process: The Management Experience of Organizational Change" British Journal of Management, Vol.11, Special Issue, 61-101.

Robbins, Stophen, (1999)."Change Management Guide", Tappi Journal, Vol (5) p.20.

Rouduah, Robert & Mitchell kusy, (1995)." Organization Development, The Management Of Change", Tappi Journal , Vol (5), p.151.

Schater, Robert & Thomson Harvery, (1992)." Successful Change Programs Begin With Results", Harvard Business Review, Vol(10),p14.

Schiro, James B, April, (1995). The effects of change and preventive measures for change on corporate America whit-collar workers ", Waldn university ,Dis.Abs.Int., Vol.(56), N.10, P4045-A.

AL-Sedairy,Salman, (2001). A change management model for Saudi construction industry, International Journal of project management, Vol (19),p .p161-169

Stevenson, WilliamJ, (1999)."Production Operations management, 6th edition, McGraw-Hill, U.S.A

Stewart, Thomas, 1993,"Reengineering, The Hot New Managing Tool Fortune Journal, Vol (9). p41-48 .

Wagner, Paula,R, (1995). Management During Organization Change, Optimism Versus Disillusionment, <u>Temple University,</u> <u>Dis. Abs. Int.</u>, Vol (56). N.9, p.3655- A.

الملحق

أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخت الكريمة/ الأخ الكريم ....المحترم

بين أيديكم استبانه تهدف للتعرف على اثر عوامل التغيير التنظيمي علـــى الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنيه،واهم معوقات التغيير.

وبما أن الشركة التي انتم أحد موظفيها الكـــرام هـــي مجتمـــع الدراســـة يرجى التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بكل دقة وعناية وموضوعية.

مع العلم أن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وســـوف تعامل بسرية مطلقة، وسوف نزودكم بنتائج الدراسة إن رغبتم بذلك عند الانتهـــاء منها.

وفي النهاية نعبر لكم عن امتنانا الكبير على تعاونكم في الإجابة على أسئلة الاستبانة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

كلية الدراسات العليا
قسم الإدارة العامة
ميساء يونس المبيضين

أولا البيانات الشخصية :

أمامك مجموعة من الأسئلة أرجو التكرم بالإجابة عليها بما تراه مناسبا وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب :

الجنس	ذكر	( )	أنثى	( )
العمر	25 سنة فاقل	( )	من 26 سنة – 35 سنة	( )
	32 سنة –45 سن	( )	46 سنة فأكثر	( )
المسمى الوظيفي	مدير إقليم	( )	مدير	( )
	رئيس قسم	( )	مهندس	( )
	فني	( )	إداري	( )
	كاتب	( )		
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	( )	دبلوم	( )
	بكالوريوس	( )	دراسات عليا(ماجستير،دكتوراه)	( )
الخبرة	5 سنوات فأقل	( )	من 6– 10سنه	( )
	من 11 – 15سنه	( )	16 سنه فأكثر	( )

*فيما يلي مجموعة فقرات (94)فقرة يوجد امام محل كل فقرة خمس درجات ،يرجى وضع اشارة امام كل فقرة وحسب الدرجة التي تراها مناسبة ،علما ان اقوى الدرجات هي منطبقة دائما (5)،واقلها لاتنطبق ابدا (1) وما بينهما يتسلسل حسب درجة القوة.

الرقم	الفقرة	تنطبق دائما (5)	تنطبق غالبا (4)	تنطبق احيانا (3)	تنطبق نادرا (2)	لاتنطبق ابدا (1)
1	يعتبر التطور التكنولوجي احد اسباب التغيير في الشركة					
2	التطو السريع في تكنولوجيا الاتصالات دفع ادارة الشركه للقيام بالتغيير					
3	تطورمهارات العاملين في الشركة دفع ادارة الشركة للقيام بالتغيير					
4	تطور المعرفة الفنية في عالم الاتصالات دفع ادارة الشركة للقيام بالتغيير					
5	التطور في اساليب العمل المستخدمة في عالم الاتصالات دفع ادارة الشركة للتغيير					
6	التطور السريع في المدخلات المستعملة في عالم الاتصالات دفع ادارة الشركة للقيام بالتغيير					
7	التغييرات الاقتصاديه في البيئه الخارجية عامل من عوامل التغيير في شركة الاتصالات الاردنية.					
8	العمل علىاستغلال الموارد المتاحه يعتبر دافعا اساسيا للتغيير					
9	دخول الاردن في منظمة التجارة العالمية دفع ادارة الشركة للتغيير					
10	وجود شركات تقدم خدمات ومنتجات بديلة دفع الشركة للتغيير.					
11	المنافسة سبب رئيسي لقيام الشركة بعملية التغيير					
12	الرغبة في تحقيق مستوى عالي من الارباح دفع الشركة للتغيير.					

يتبع...

13 التغيير في الانظمة والتشريعات والتعليمـــات الحكومية يعتبر سببا رئيسيا للتغيير

14 تغير انظمة الرقابة الحكومية دفع ادارة الشركة للقيام بالتغيير

15 التغير السريع في انظمة الخدمة المدنيـــة دفـــع ادارة الشركة للقيام بالتغيير

16 العجز في موازنة الدولة يعتبر ســـببا رئيســـيا للتغيير

17 التضخم البيروقراطي في الشركة دفـــع ادارة الشركة للقيام بالتغيير

18 تغيير السياسات والاهداف الحكومية تعتـــبر دافعا للتغيير

19 ازدياد الوعي ي لدى العمـــلاء دفـــع ادارة الشركة للتغيير

20 المحافظة على العملاء الحاليين للشركة دفـــع ادارة الشركة للقيام بالتغيير

21 حرص الشركة في الحصول على عملاء جدد دفع ادارة الشركة للتغيير

22 تحسن الوضع الاقتصادي للمواطنين دفع ادارة الشركة للتغيير

23 ارتفاع مستوى التعليم دفـــع ادارة الشـــركة للقيام بالتغيير

24 التغير المستمر في اتجاهات العملاء نحو خدمة الاتصالات سبب رئيسي للتغيير

25 التغير المستمر في اذواق العملاء سبب رئيسي للتغيير

26 التغير في طلبات ورغبات العملاء يعتبر حافزا للتغيير

27 الرغبة في تحسين نوعية الخدمـــة دفـــع ادارة الشركة للتغيير

28 التغيير في القيادات الادارية سبب من اسباب التغيير

يتبع..

29 التغيير في اهداف وسياسات الشركة يعتبر حافزا للتغيير

30 التغيير في الهيكل التنظيمي يعتبر احد اسباب التغيير

31 زيادة وعي العاملين وادراكهم باهمية التغيير سبب رئيسي للتغيير

32 تعقيد الاجراءات الاداريه دفع ادارة الشركة للقيام بالتغيير

33 توفر خبرات اداريةجديدة دفع ادارة الشركة للقيام بالتغيير

34 ارتفاع الروح المعنويه للعاملين يعتبر دافعا للتغيير

35 تواجه عملية التغيير معوقات تنظيميه مثل تعقد الانظمة والاجراءات

36 تواجه عملية التغيير معوقات فنيه مثل نقص الخبرات والامكانيات

37 تواجه عملية التغيير معوقات اقتصاديه مثل النقص في الموارد الماديه

38 تواجه عملية التغيير معوقات شخصيه مثل قيم واتجاهات العاملين.

39 المخاطرة تعتبر عاملا عائقا للتغيير.

40 تواجه عملية التغيير معوقات شخصيه اجتماعيه مثل الوضع الاجتماعي للعاملين في الشركة

41 الخوف من المجهول يعتبر عائقا لعملية التغيير

42 ضعف مشاركة العاملين في التغيير يعتبر احد معوقات التغيير

43 الخوف من الفشل يعتبر احد معوقات التغيير

44 الثقافة التنظيميه تعتبر احد معوقات التغيير

45 عدم وجود تخطيط مسبق يعتبر عائقا للتغيير

46 ادى التغيير الى تعديل الهيكل التنظيمي للشركة

47 ساهم التغيير في دمج بعض الوظائف مع بعضها.

يتبع...

ادى التغيير الى وضوح المسؤوليات في الشركة

49 ادى التغيير الى تقليص عدد المستويات الاداريه في الشركة.

50 ادى التغيير الى وضوح خطوط السلطة في الشركة

51 ساهم التغيير في ايجاد توصيف وظيفي جديد لوظائف العاملين في الشركة

52 التغيير ادى الى تغير في المسميات الوظيفيه في الشركة.

53 زاد التغيير من توضيح خطوط الاتصالات في الشركة

54 ساهم التغيير في اعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين.

55 ادى التغيير الى وجود معايير واسس واضحة لتقييم الاداء لدى العاملين في الشركة.

56 ساهم التغيير في تشجيع بناء فرق عمل داخل الشركة.

57 ساهم التغيير في تعزيز مبدا اللامركزيه في الشركة

58 ساهم التغيير في زيادة مفهوم الرقابه الذاتية في العمل

59 ساهم التغيير في خلق علاقات وظيفية جديدة

60 ساهم التغيير في تقليص عدد الدوائر الاداريه

61 تمنح ادارة الشركة العاملون على اختلاف مستوياتهم فرصة المشاركة في التغيير

62 تشكل ادارة الشركة فرق عمل للمشاركة في عملية التغيير

63 تقوم ادارة الشركة باجراء التغيير بما يتلائم وحاجات العاملين في الشركة.

64 تقوم ادارة الشركة باطلاع العاملين على الخطوات التي تقوم بها في عملية التغيير(الشفافيه).

يتبع...

65 تهتم ادارة الشركة بالتغذيةالراجعه من العاملين عن عملية التغيير.

66 تمنح ادارة الشركة مكافآت وحوافز للافكار المتميزة من العاملين

67 تعمل ادارة الشركة على تعزيز الثقة بينها وبين العاملين

68 تعمل ادارة الشركة على تطـــوير العـــاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة التغيير.

69 يشعر الموظف في الشركة بأنه جزء من عملية التغيير

70 ساهم التغيير في زيادة الامـــن والاســـتقرار الوظيفي لدى العاملين

71 ساعد التغيير على رفع الروح المعنوية لـــدى العاملين

72 ساهم التغيير في تعـــديل انظمـــة الاجـــور والتعويضات التي يحصل عليها العـــاملين في الشركة

73 ساهم التغيير في تشجيع السلوك الابـــداعي لدى العاملين في الشركة

74 التغييريواكب حاجات ورغبات العاملين

75 ساهم التغيير في تعديل الاتجاهات والقيم لدى العاملين

76 ساهم التغيير في توفير نظام معلومات حديث للعاملين.

77 زاد التغيير من التخصص في مجال الاعمـــال الفنية.

78 ادخال تكنولوجيا جديدة ساهم في تبســيط الاجراءات المستخدمة

79 تسعى ادارة الشركة لتعديل اجراءات العمـــل باستمرار لتصبح اكثر مرونه.

80 تقوم ادارة الشـــركة بمواكبـــة التطـــورات التكنولوجيه في قطاع الاتصالات الحديثة.

يتبع...

81 تتبنى ادارة الشركة الوسائل التكنولوجيه الحديثة في العمل

82 يتم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثه في تقديم الخدمة للعميل

83 تقوم ادارة الشركة بدراسة متطلبات السوق باستمرار

84 تسعى ادارة الشركة الى ايجاد طرق جديدة لتحسين تقديم خدماتها للعملاء

85 تسعى ادارة الشركة الى تلمس احتياجات العميل وتلبيتها

86 تسعى ادارة الشركة الى منع وقوع الاخطاء في التعامل مع العملاء.

87 ادى التغيير الى تخفيض اسعار الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.

88 تحرص ادارة الشركة على التنويع في الخدمات المقدمة

89 تسعى ادارة الشركة الى تقديم حوافز تشجيعية لعملائها

90 تقدم الخدمة للعميل بسرعة وبدون تأخير

91 تعمل ادارة الشركة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعميل

92 تقوم ادارة الشركة بمتابعة شكاوى العملاء وتقدم الحلول الممكنه

93 ساهم التغييرفي تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركة

94 تعمل ادارة الشركة على تقديم الخدمة بشكل يحقق رضى العميل